



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROJEKT ZMĚN V ŘÍZENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU

PROJECT OF CHANGES IN THE MANAGEMENT OF THE PURCHASING PROCESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Barbora Doušková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Barbora Doušková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Projekt změn v řízení nákupního procesu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané organizaci s ohledem na:

- obchodní portfolio
- organizační strukturu
- informační systém

Zhodnocení teoretické přípravy pro řešení

Analýza současného stavu podnikání se zaměřením na nákup

Návrh změn v nákupní činnosti vzhledem k dodavatelským vztahům

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Efektivní řízení dodavatelsko odběratelských vztahů pro rozšíření elektronického podnikání ke spokojenosti zákazníků.

Základní literární prameny:

JUROVÁ, Marie a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KERBER, Bill and Brian J. DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers. Boca Raton, CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.

LUKOSZOVÁ, Xenie et al. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

PETŘÍK, Tomáš. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá nákupním procesem obchodu na síti v rámci jeho informačního systému. Práce se detailněji zaměřuje na jednotlivé nákupní činnosti, které v nákupním procesu probíhají. Cílem rozboru těchto činností je nalézt kritická místa a navrhnout patřičná zlepšení. Předložené návrhy a změny v informačním systému přispívají k zefektivnění nákupního procesu a v konečném důsledku k efektivnímu řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů a spokojenosti zákazníků.

Abstract

The master's thesis deals with the purchasing process of network trade within its information system. The thesis focuses in more detail on the individual purchasing activities that take place in the purchasing process. The aim of the analysis of these activities is to find critical points and propose appropriate improvements. The submitted proposals and changes in the information system contribute to streamlining the purchasing process and ultimately to effective management of supplier-customer relationships and customer satisfaction.

Klíčová slova

Nákupní proces, informační systém, nákup, objednávka, poptávka, řízení nákupu, skladová zásoba.

Key words

Purchasing process, information system, purchase, order, quotation, purchasing management, supply management.

Bibliografická citace

DOUŠKOVÁ, Barbora. *Projekt změn v řízení nákupního procesu* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z:

<https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115729>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. května 2019

.....
podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a ochotu při zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení i zaměstnancům obchodu na síti za skvělý přístup při zodpovídání dotazů a také za spolupráci při získávání potřebných informací a podkladů.

Obsah

Úvod.....	11
Cíl a metodika práce.....	12
1 Teoretická východiska práce	13
1.1 Nákup.....	13
1.1.1 Funkce nákupu	14
1.1.2 Fáze nákupního procesu	14
1.1.3 Podnikový útvar nákupu, jeho organizace a uspořádání	16
1.2 Informační systém	17
1.2.1 Podnikové procesy a jejich podpora informačními systémy.....	18
1.2.2 Business systém vs. informační systém	18
1.3 Informační a technologická podpora nákupu	19
1.4 E-business a E-commerce.....	19
1.4.1 E-business.....	20
1.4.2 E-commerce	21
1.5 Kategorizace úrovně elektronického podnikání dle subjektů	22
1.6 Vybrané systémy elektronického podnikání.....	24
1.6.1 CRM - Customer Relationship Management	24
1.6.2 ERP - Enterprise Resource Planning.....	25
1.7 Význam a důležitost logistiky a dopravy pro podnikání	26
1.7.1 Logistika a logistické činnosti v podnikání.....	26
1.7.2 Nákupní logistika	28
2 Analýza současného stavu.....	29
2.1 Představení společnosti.....	29
2.1.1 Cenová strategie	30
2.1.2 Obchodní portfolio	31

2.2	Informační systém - jednotlivé moduly nákupu	33
2.2.1	Modul produkty	33
2.2.2	Status produktu	35
2.2.3	Modul příjem	38
2.2.4	Modul poptávka	39
2.2.5	Modul reporting	40
2.2.6	Modul nákup	41
2.3	Průběh nákupního procesu	41
2.3.1	Nákupní impulz - souvislost se skladovou zásobu	41
2.3.2	Proces vytváření objednávky v obchodu na síti	42
2.3.3	Divoký xx sklad	45
2.4	Rozbor faktorů 7S	47
2.4.1	Strategie	47
2.4.2	Struktura	48
2.4.3	Systémy	50
2.4.4	Styl řízení	50
2.4.5	Spolupracovníci	50
2.4.6	Schopnosti	51
2.4.7	Sdílené hodnoty	51
2.5	Analýza oborového prostředí	51
2.5.1	Odběratelé	51
2.5.2	Dodavatelé	52
2.5.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	53
2.5.4	Hrozba substitutů	53
2.5.5	Rivalita na trhu	54
2.6	Výzkum spokojenosti nákupního oddělení s informačním systémem	54
2.6.1	Metodologie výzkumu	54

2.6.2	Centrální výzkumná otázka	55
2.6.3	Cíle výzkumu	55
2.6.4	Zvolená strategie a metody výzkumu.....	56
2.6.5	Respondenti a časový průběh	56
2.6.6	Analýza dat a vybrané výsledky výzkumu.....	57
2.6.7	Diskuze výsledků a doporučení.....	60
2.6.8	Závěr a limity výzkumu	61
2.7	Shrnutí analytické části pomocí SWOT matice.....	61
3	Vlastní návrhy řešení.....	63
3.1	Uchovávání objednávek - statusy	63
3.1.1	Nové statusy a jejich zahrnutí do datové kostky	65
3.1.2	Vytvoření reportu	67
3.2	Poptávkový našeptávač.....	67
3.3	Propisování dat	72
3.3.1	Kalkulovaný nákup v divokém xx skladu	72
4	Podmínky realizace a přínosy	74
	Závěr.....	76
	Seznam použitých zdrojů	77
	Seznam obrázků	81
	Seznam tabulek a grafů	81

Úvod

Nákup je jedním z nejdůležitějších prvků firemní aktivity. Za jeho základní funkci je považováno krytí potřeb neboli zásobování. Pro účel zabezpečování špičkové kvality nabízených produktů a služeb, nezávisle na předmětu podnikání, je žádoucí, aby společnost na jednotlivé činnosti probíhající v nákupním procesu kladla patřičný důraz a snažila se je neustále optimalizovat. Zabezpečení správného produktu, ve správném místě, v patřičné kvalitě, ve správném množství a za přijatelných nákladů je klíčovým úkolem každé společnosti, která má být úspěšná a jejíž zákazníci mají být uspokojeni.

Tato diplomová práce zkoumá a analyzuje nákupní oddělení ve vybrané společnosti. Vybraná společnost si nepřeje být, kvůli citlivosti dat, aby zde byl uveden její název. Z toho důvodu se bude v celé délce tato diplomová práce odvolávat na označení „obchod na síti“, protože se jedná o elektronické podnikání.

Posláním této práce je na základě probíhajícího nákupního procesu v obchodu na síti odstranit současné nedostatky v rámci užívaných informačních systémů, které brání celkovému zefektivnění nákupního procesu a navrhnout změny, které přispějí ke stabilitě, spolehlivosti a k vylepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Rozhodnutí k navázání spolupráce s obchodem na síti vedla skutečnost, že přestože se jedná o společnost s obratem více jak dvě stě milionů Eur, některé zaběhlé a nastavené procesy vyžadují z autorčina pohledu větší péči, a tím vzniká prostor pro vytvoření přidané hodnoty pro vedení, zaměstnance, dodavatele i zákazníky obchodu na síti.

První část práce bude vymezovat škálu teoretických východisek k dané problematice. Analytická část práce bude věnována stručnému představení obchodu na síti, dále podrobnému popisu jednotlivých modulů, se kterými pracuje nákupní oddělení a na něž bude navázána kritická analýza interních faktorů a také analýza oborového prostředí. Součástí analytické části práce je také kvalitativní výzkum prováděný přímo v obchodu na síti v rámci nákupního oddělení. Celkové výsledky, které vyplynou z analytické části budou shrnuty pomocí SWOT matice pro lepší čtenářovu orientaci.

Poslední část diplomové práce bude věnována jednotlivým návrhům, které budou navrženy na základě nedostatků vyplývajících z analytické části práce. Účelem je potom samotné zavedení předložených návrhů v obchodu na síti, důraz tedy bude kladen na reálnost a realizovatelnost těchto návrhů.

Cíl a metodika práce

Cílem práce je rozbor stávajícího nákupního procesu, který je základem pro řešení přispívající k celkovému zefektivnění řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů ke spokojenosti zákazníků. Smyslem rozboru tohoto procesu v rámci informačních systémů obchodu na síti je odhalení nedostatků a vytvoření řešení vedoucího ke zlepšení stávajícího procesu.

Dekompozicí hlavního cíle byly stanoveny cíle dílčí:

- odhalení slabých míst v informačním systému působících na nákupní proces,
- analýza současného stavu podnikání s ohledem na nákupní proces,
- zjištění úrovně spokojenosti nákupčích s informačním systémem v podniku,
- identifikace problémů bránících ve vývoji změn v informačním systému,
- odhalení omezení v nákupním procesu,
- vylepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů v návaznosti na oddělení nákupu.

Podstatou je překlenutí kritických míst, které byly zjištěny pomocí analytických metod a dotazníkového šetření v obchodu na síti. Pro tento účel je diplomová práce zacílena na problematiku tvorby a realizace jednotlivých činností v nákupním procesu, který je v obchodě na síti realizován. Pro tyto účely je práce zacílena na rozbor jednotlivých činností procesu v rámci informačního systému. Úkolem je popsat stávající problémy, prozkoumat teoretické základy týkající se dané problematiky, provést analýzu jednotlivých modulů informačního systému obchodu na síti a také veškerých doprovodných činností, které s těmito moduly a prací s nimi souvisí. Jako první je v analytické části práce provedena kritická analýza, jejíž součástí je pochopení nákupního procesu jako součástí informačních systémů v rámci činnosti nákupního oddělení obchodu na síti, dále je užita metodika pro interní analýzu 7S a analýza oborového prostředí. V návaznosti na výsledky kritické analýzy je realizován kvalitativní výzkum, který je postaven na exploraci, konkrétně tedy zjištění spokojenosti nákupního oddělení obchodu na síti s informačním systémem. Výsledky jednotlivých analýz jsou shrnuty pomocí SWOT matice. Na základě stanovených dílčích cílů budou navrženy změny, které by měly vést k trvalému zlepšení a celkové optimalizaci. Tyto změny budou sestaveny tak, aby bylo možné na jejich základě vyhodnocovat interní data a usnadňovat práci, která se projeví v celkové úspoře času nákupního oddělení a v konečném důsledku se promítne ke spokojenosti zákazníků.

1 Teoretická východiska práce

Teoretická část práce je zaměřena na popis pojmů, které souvisí s probíraným tématem v této diplomové práci. Jedná se tedy o objasnění pojmů a souvislostí s nákupním procesem i nákupem obecně, informačním systémem a také jsou zde nastíněny teoretické pojmy z oblasti elektronického podnikání. Nepatrná část teoretické části je také věnována logistickým činnostem, pod které samotný nákup spadá. Teoretická základna bude podkladem pro zpracování analytické a návrhové části diplomové práce.

1.1 Nákup

Všechny podniky, které provozují nějakou hospodářskou činnost mají společné důležité prvky jejich aktivit - nákup a prodej. Tyto dvě činnosti jsou základními prvky směny, které vedou k uspokojování potřeb na trhu a velmi podstatně ovlivňují prosperitu v moderně řízeném podniku. Podnik je spojen s trhem na straně vstupu (nákupu) jako odběratel a na straně výstupu (prodeje) jako dodavatel. Počátek na odběratelském trhu a konec na dodavatelském trhu mají hmotné i nehmotné toky a s nimi spojené úvahy i rozhodovací a také kontrolní procesy (HORÁKOVÁ, KUBÁT, 1999).

Na straně vstupu (na nákupním) trhu se musí podnik reprezentovat jako vážený zákazník. Čím lépe se podnik představí již při prvotním vystupování, tím silnější bude jeho pozice v dalších jednáních. Silná pozice v tomto případě není myšlena jako naprosto výsadní postavení podniku a zákazníka v tomto vztahu, ale jako vysoce kvalitní partnerství se zřetelem jak ke strategickým směrům v nákupu, tak k operativním nákupním problémům. Takové partnerství najde svůj odraz také v procesní orientaci materiálového hospodářství v rámci logistického podnikového procesu i v úzké vazbě na prodej a tržní informace o těch oblastech, které chce podnik plně uspokojovat (HORÁKOVÁ, KUBÁT, 1999).

Na straně výstupu (na prodejním) trhu musí podnik umět uspokojit potřeby zákazníka seriózní nabídkou kvalitních výrobků či služeb, které jsou dostupné pro všechny v úvahu přicházející zákazníky. Rychlé a účinné uspokojení zákazníka (a také nabídka, která rychle reaguje na poptávku) na správném místě je totiž kritickým momentem pro vytvoření konkurenční výhody. Zkušené manažery jsou přesvědčeni, že více jak polovina všech nedostatků, které se projevují při uspokojování zákazníků, vyplývá nikoliv ze samotného výrobku a jeho atributů,

ani z technických a technologických podmínek v podniku, ale z chyb ve fyzické distribuci a ze samotných tržních operací (HORÁKOVÁ, KUBÁT, 1999).

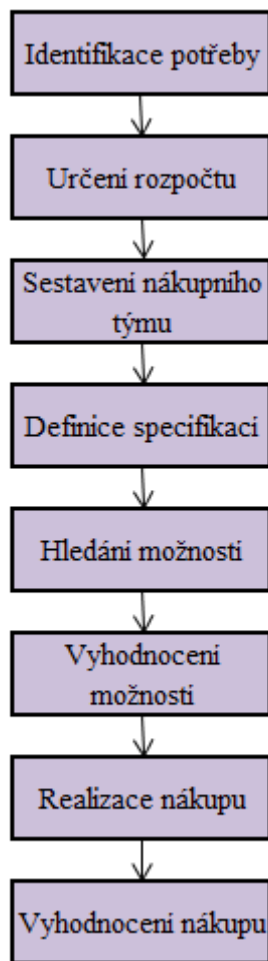
1.1.1 Funkce nákupu

Za základní funkci samotného nákupu lze tedy považovat krytí potřeb neboli zásobování, opatřování. Je tedy nutné, aby útvar nákupu zabezpečoval efektivně předpokládaný průběh výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, čase, kvalitě, místě i sortimentu. Aby se tato podmínka dala efektivně plnit, lze shrnout několik doporučení pro podnik (LUKOSZOVÁ, 2004):

1. Vytváření a zdokonalování odpovídajícího informačního systému pro řízení nákupního procesu,
2. sledování a regulování stavu zásob tak, aby bylo zabezpečeno co nejefektivnější využití,
3. zjišťování přesně a včas budoucí předpokládanou spotřebu materiálu,
4. uzavírání smluv, kde budou nastavené vhodné podmínky pro efektivní dodávky, sledování realizací, odchylek ve sjednaných dodávkách, změny v potřebách
5. zabezpečování a kontrola všech potřebných procesů včetně přípravy,
6. zvažování disponibilních zdrojů vzhledem k nákupnímu procesu.

1.1.2 Fáze nákupního procesu

Nákupní proces zahrnuje několik různých fází. V každé fázi mohou být zapojeni různí rozhodující činitelé v závislosti na nákladech a strategickém významu nákupu. Ať už se podnik rozhoduje, zda koupí nové počítače nebo hledá dodavatele, který by školil nové zaměstnance, je dobré postupovat krok za krokem, což zajistí, že podnik nakonec získá to, co potřebuje a zároveň zvažuje svůj rozpočet a očekávání týkající se produktu nebo služby. Takový postup dává možnost podrobně prozkoumat specifické potřeby podniku a vybrat ty produkty a dodavatele, kteří jsou v aktuální situaci nejvhodnější. Nakonec je také možné prozkoumat výsledky a brát na ně zřetel při budoucích nákupech (BIZFLUENT, 2018).



Obr. 1: Schéma nákupního procesu (Zdroj: Vlastní zpracování).

V první řadě je důležité identifikovat potřebu. Nákup je důležitým aspektem podnikání, takže je nezbytné, aby se podniky rozhodly nakupovat produkty a služby, které nějakým způsobem posílí jejich provoz. Před rozhodnutím o koupi tedy musí podniky identifikovat skutečnou potřebu podniku. Jako příklad lze uvést nákup nového softwaru, který zlepší správu zásob nebo třeba přidání tiskárny, které zvýší produktivitu. Často zaměstnanci poukazují na své potřeby a prezentují je zaměstnavatelům, jindy musí zaměstnavatelé přezkoumat pracovní tok a podnikové cíle (BIZFLUENT, 2018).

Dalším aspektem je potom určení správného rozpočtu a výběr vhodného týmu. Předem stanovený rozpočet může podniky ochránit před přesáhnutím rozpočtu a na druhé straně také před podhodnocením nákupu, který je nutný, aby se podnik mohl efektivně věnovat svým činnostem. Rozpočet představuje nákupnímu týmu vodítko, které mohou používat např. při určování vhodného dodavatele. Nákupním týmem je myšlen výběr jednotlivců z celého nákupního oddělení, kteří již měli možnost se setkat s položkou, která má být pořízena. Je

pravděpodobné, že rozumějí procesům, které jsou za zakoupeným artiklem a jsou pravděpodobně nejvíce obeznámeni s funkcemi a výhodami, které mohou přidávat podniku hodnotu (BIZFLUENT, 2018).

Definování specifikací je další důležitou fází nákupního procesu. Je třeba vytvořit jasný obraz o specifikaci produktu nebo služby. Vhodná specifikace pomůže identifikovat produkty a služby, které splňují potřeby společnosti. Poté je nutné zúžit vyhledávání a identifikovat ty nejlepší možnosti. Užitečné je také identifikace výhod a nevýhod každé reálné možnosti. Zvažování nákladů, funkcí, údržby, dodací lhůty, možnosti plateb, zákaznický servis a pověst dodavatele. Po zvážení všech těchto kritérií následuje samotný nákup a posléze vyhodnocení. Získání zpětné vazby je důležité např. aby bylo jasné, zda je nutné provést změny v technických údajích, pokud bude produkt nebo software v budoucnu aktualizován (BIZFLUENT, 2018).

1.1.3 Podnikový útvar nákupu, jeho organizace a uspořádání

Nositelem funkce nákupu a nákupních činností v podnikové organizační struktuře je obvykle útvar nákupu. Aby nákupní činnost garantovala bezproblémovost podnikových aktivit, musí tento útvar dobře fungovat. Úspěšné fungování závisí na jeho postavení v podniku a na účinnosti jeho ekonomické stimulace, na jeho vztazích v rámci vnitřního a vnějšího prostředí a na dobré koordinaci se všemi spolupracujícími složkami, na správné formulaci cílů a na metodách a formách jeho práce (HORÁKOVÁ, KUBÁT, 1999).

Pojetí vlastního uskutečňování nákupu v podniku nelze chápat jednoznačně. Podle konkrétních podmínek jednotlivých nákupů jsou rozlišovány v podstatě tři typy nákupních situací (HORÁKOVÁ, KUBÁT, 1999):

- Nákup, který se uskutečňuje během delšího období prakticky beze změny, čili opakovaný nákup,
- nákup, ke kterému dochází při určitých změnách výrobku, dodacích podmínek, případně dodavatelů, a při kterém je nutné provést částečný výzkum nabídky na trhu, čili modifikovaný nákup,
- nákupní situace, v rámci které je nutné řešit nové nákupní úkoly, čili nový nákup.

1.2 Informační systém

Informační systém je chápán jako organizovaná kombinace lidí, hardwaru, softwaru, komunikačních sítí, datových zdrojů, postupů, obchodů, obnovy a transformace a také šíření informací v organizaci. Jedná se o různé typy fyzických zařízení, instrukce pro zpracování informací ve formě digitálních diagramů a jazyků, komunikačních kanálů a uložených dat nebo informací, které používají lidé nebo stroje ke komunikaci nebo ke shromažďování informací, znalostí a moudrostí v digitálním věku (GUPTA, 2011).

Základní role informačního systému (BAGAD, 2008):

- Podpora obchodních procesů,
- podpora provádění manažerských rozhodnutí,
- podpora strategických konkurenčních výhod.

V našem případě se nyní zaměříme na roli podpory obchodních procesů, protože ta je pro naši problematiku momentálně klíčová. V obchodních operacích můžeme informační systém aplikovat různě. Zaměříme se například na maloobchodní prodej - počítačový informační systém lze využít pro různé obchodní operace jako například zaznamenávání nákupu zákazníků, fakturace, řízení hotovosti, inventarizace a celkové prodejní kalkulace (BAGAD, 2008).

Podnikový informační systém má je tedy možno využít různě a má v podniku určité poslání. Toto poslání lze shrnout do tří bodů (SODOMKA, KLČOVÁ, 2010):

1. Je nutno používat různé aplikace pro různé požadavky v rámci různých podnikových úrovní, nejdůležitější je totiž jejich integrace. Skrze ni je možné vytvořit provázanost mezi jednotlivými podnikovými procesy a také zpracování manažerských informací, které jsou potřeba pro řízení celého podniku. Úkolem managementu je rozhodnutí o tom, na jaké úrovni je integrace nejvhodnější tak, aby bylo podpořeno poslání celého informačního systému včetně bezproblémového zabezpečení informačních toků směrem k zákazníkům a dodavatelům.
2. Mimo jiné je žádoucí, aby byl podnikový informační systém nositelem standardizace především v oblasti chování uživatelů, změn jejich pracovních návyků a realizaci podnikových procesů.
3. Podnikový informační systém by měl dále poskytovat ucelený pohled na organizaci. To je důležité zejména pro manažerské rozhodování, protože manažeři mohou lépe nahlížet na řízení organizace jako celku a optimalizovat tak podnikové procesy.

1.2.1 Podnikové procesy a jejich podpora informačními systémy

Informační systémy jsou využitelné zejména pro podporu procesů, které jsou dobře automatizované. Jedná se například o příjem a výdej objednávek, materiálu, faktur apod. Dále je možné využít informační systémy při podpoře různých kreativních činností, kterými mohou být například tvorba nebo inovace nového výrobku, marketingové strategie apod. většina aplikací informačních systémů je ale charakterizována funkčně. Pro tuto oblast funkčního přístupu je typické, že se objevuje ve formě hlavních modulů jako je nákup, prodej, výroba, finance (BASL, 2002).

Mezi podnikovými informačními systémy a podnikovými procesy existuje velmi silná vazba. Zlepšení nebo reorganizace podnikových procesů souvisí s implementací nebo také inovací podnikového informačního systému a probíhají často současně nebo v návaznosti. Podnikové procesy je možné využít před implementací informačního systému do podniku jako analýzy, vizualizace, modelování. Dále také v průběhu implementace informačního systému do podniku jako využití referenčních procesních modelů (best practices). A nakonec v průběhu provozu informačního systému jako využití procesů pro provoz vlastních aplikací anebo sledování a řízení výkonnosti procesů. (BASL, 2002)

1.2.2 Business systém vs. informační systém

Základ pro tvorbu informačních systémů je systémový pohled na business. Pokud jsou složité věci nejen uskupení jednotlivých částí, ale je možné zde nalézt kvalitu, která se projeví tak, že má svůj cíl, svou podstatu nebo účel, je možné mluvit o systému (BRUCKNER, 2012).

Organizaci, která poskytuje produkty nebo služby svým zákazníkům, je možné nazvat jako business. Business systém je tedy potom business, na který lze nahlížet jako na systém, jinými slovy tedy jak na celek. Celistvost takového celku tvoří především jeho cíle a záměry, a jeho části jsou mimo jiné lidé (manažeři a pracovníci), činnosti provádějící cíle a záměry a zdroje, které jsou při tom používány. Vztahy mezi těmito cíly, lidmi, činnosti zdroji jsou jejich vzájemná komunikace, uspořádání odpovědností, návaznosti činností a jiné. U business systémů je nutné zkoumat i jejich okolí (zákazníci, dodavatelé, spotřebitelé, konkurenti apod.), a to z toho důvodu, že jsou zpravidla otevřené. Vstupy a výstupy business systémů jsou pak nákupy, poskytování služeb a produktů, bankovní transakce, zkoumání konkurence atd. (BRUCKNER, 2012).

„Informační systém představuje účelové uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými zdroji a procedurami jejich zpracování s využitím prostředků informačních technologií.“ (CHROMÝ, 2013, s. 19)

Informační a komunikační technologie jsou využívány pro zajištění sběru, přenosu, uchovávání, transformace, aktualizace a poskytování dat a informací k jejich využití pro aktivity marketingu a managementu podniku. Lze je rozdělit na měkké a tvrdé informační systémy. Tvrdé informační systémy je více promyšlený, přesněji definovaný, důkladněji popsán než systém měkký (CHROMÝ, 2013).

1.3 Informační a technologická podpora nákupu

Většina obchodních a výrobních společností je v současné době vybavena firemními informačními systémy (ERP - Enterprise Resource Planning), které obsahují většinou několik hlavních modulů jako je např. řízení zásob, vytváření a sledování objednávek a tak dále. Co se týká nákupu, měl by mít informační systém alespoň tyto funkce (ČERVENÝ, 2013):

- „*Vytváření, schvalování a příjem objednávek,*
- *příjem, schvalování a platba dodavatelských faktur,*
- *řízení cenových a množstevních odchylek,*
- *seznam schválených dodavatelů,*
- *reporting nákladů na nakupovaný materiál a služby.“* (ČERVENÝ, 2013, s. 51)

Technologická podpora nákupu by měla sloužit hlavně ke zjednodušení a urychlení transakcí, k eliminaci lidských chyb v procesech a v neposlední řadě také k minimalizaci subjektivních rozhodnutí pracovníků o nákupu. Chyby, které vznikají lidským faktorem jde do jisté míry eliminovat pomocí automatizace procesu (ČERVENÝ, 2013).

1.4 E-business a E-commerce

Pojmy e-business a e-commerce jsou čím dál častěji diskutovány pro jejich nejasnost. V českém jazyce můžeme tyto pojmy nalézt pod ekvivalenty elektronická komerce nebo elektronický obchod. Uvedené české ekvivalenty však nejsou příliš přesné, a proto jsou v této diplomové práci dále uváděny tyto pojmy v anglickém, původním znění (TVRDÍKOVÁ, 2008).

1.4.1 E-business

E-business je jedním z oborů, který zaznamenal hodně rychlý vývoj. V minulosti se mluvilo o e-businessu jenom jako o internetových obchodech, rezervačních systémech apod., tedy aktivitách, které jsou označovány jako e-commerce. E-business má ale daleko širší význam a patří sem i mnoho dalších aktivit, které mají za cíl především podporu a zvýšení efektivity podnikových externích i interních procesů. Do oblasti e-business lze tedy nyní zahrnout (SUCHÁNEK, 2012):

- Řízení vztahů se zákazníky: Jedná se o všechny procesy probíhající v rámci komunikace se zákazníky, vzájemnou koordinaci, řízení a sladování. Hlavním cílem je tedy budování spokojených zákazníků, udržování a vytváření dlouhodobého vzájemného vztahu a získávání nových zákazníků (PETŘÍK, 2007).

- Řízení vztahů s obchodními partnery: Každá společnost má vedle zákazníků také obchodní partnery v podobě dodavatelů zboží a materiálu nebo například poskytovatelů externích služeb. O ty je třeba také umět pečovat, budovat vzájemnou důvěru a motivovat k dlouhodobé spolupráci a jedná se zde o tzv. Partner Relationship Management (PODNIKATEL, 2016).

- Marketing: Ve smyslu e-businessu jako využití komunikačních prostředků prostřednictvím elektronických platforem (intranet, extranet, internet) pro realizaci podnikání společnosti (MARKETING MIND, 2017).

- Řízení výroby: Organizování výrobního procesu prostřednictvím řízení procesů, který umožňuje plnou kontrolu řízení průběhu procesů pomocí automatizace datového toku známých skutečností o konkrétním procesu (operace) a při zahájení operace jsou uživatelům poskytnuty všechny relevantní potřebné informace (BM SERVIS, 2019).

- Prodej, Řízení lidských zdrojů, Finanční management: V návaznosti na e-business jako řešení pro zvýšení efektivnosti fungování podniků samotných, především pak zlepšení jejich procesů nakupování, prodeje, řízení financí, lidských zdrojů, administrativy organizace apod. (MANAGEMENTMANIA, 2016).

- Řízení objednávek - například možnost automaticky generovat objednávky v rámci informačního systému bez potřeby následných korekcí, s respektováním dodacích lhůt, s úvahou nespolehlivosti dodavatele a vytvářením pojistné zásoby (RIVERBIT, 2015).

- Řízení know-how: systém řízení know-how jehož cílem je identifikovat a standardizovat potřebné znalosti pro zajištění kvalitní produkce a využít této standardizace především pro

zefektivnění správy lidských zdrojů. Cílem know-how je tedy popsání požadovaných znalostí (CIO FROM EDG, 2009).

- Informační systémy: Účelem je udržovat a poskytovat data a informace, které požadují jeho uživatelé. Podnikový informační systém je mnohem složitější a zajišťuje chod celé organizace prostřednictvím procesů (MANAGEMENTMANIA, 2016).

Jako další lze o oblasti e-businessu zahrnout aktivity jako: Platby, Fakturace, Balení, Doprava, Skladování, Poprodejní servis, Legislativa, Vývoj technologií, Komunikační nástroje, Řízení technologií, Vývoj produktů, Výroba, Řízení zdrojů, Vrcholové řízení (Top Management) (SUCHÁNEK, 2012).

Základním předpokladem pro e-business je, že všechno uvedeno výše je pomocí elektronických nástrojů z části nebo zcela realizováno, podporováno nebo řízeno. Elektronickými nástroji jsou v této souvislosti myšleny informační a komunikační technologie (ICT - Information and Communication Technology), které obsahují veškeré technologie používané pro komunikaci a práci s daty a informacemi (SUCHÁNEK, 2012).

1.4.2 E-commerce

Velmi výhodným způsobem i alternativou jak realizovat obchodní aktivity mezi různými typy subjektů se stala e-commerce. Postihuje totiž oblasti od distribuce, nákupu, prodeje, marketingu až po servis produktů, přičemž datová komunikace je realizována prostřednictvím elektronických systémů. Lze sem tedy určitě zahrnout přímý prodej koncovým zákazníkům uskutečňovaný online (minimálně nabídka zboží a objednávka), platby (elektronicky pomocí různých forem e-bankingu nebo i platba na dobírku), navazování a udržování obchodních kontaktů elektronickou cestou, vzájemné poskytování obchodních informací mezi podnikatelskými subjekty, sjednávání obchodů atd. Nutno podotknout, že pouhá implementace informačního systému a vytvoření interní informační infrastruktury v podniku ho automaticky neřadí do kategorie e-commerce podniků. To nastává až v okamžiku, kdy podnik začne IS/ICT využívat přímo k nabídce a prodeji produktů běžným spotřebitelům nebo obchodním a výrobním partnerům a pro realizaci obchodních činností jim poskytne odpovídající služby (SUCHÁNEK, 2012).

1.5 Kategorizace úrovní elektronického podnikání dle subjektů

Při popisu podnikatelských a obchodních aktivit realizovaných pomocí elektronických nástrojů je jedním ze základních ukazatelů určení obou stran komunikace v průběhu realizace obchodní nebo jiné transakce. Jako základní skupiny obvykle rozlišujeme běžné spotřebitele (zákazníci internetových obchodů), dodavatele (prodejci, firmy, podniky nabízející zboží prostřednictvím internetových obchodů, firmy dodávající produkty, suroviny nebo služby jiným firmám), instituce státní a veřejné správy (např. finanční úřady, katastrální úřady, živnostenské úřady, apod.) a finanční instituce (SEDLÁČEK, 2006).

Tab. 1: Druhy elektronického obchodování podle subjektů (Zdroj: SEDLÁČEK, 2006).

Prodávající	Kupující		
	firma	spotřebitel	stát (veřej. správa)
firma	B2B	B2C	<u>B2G</u> (B2A)
spotřebitel	C2B	<u>C2C</u> , P2P	C2G (C2A)
stát (veřejná správa)	G2B	G2C	(G2G)

B2B obchodník → obchodník (Business to Business)

Obchodní vztahy a vzájemná komunikace mezi společnostmi. B2B vztahy většinou fungují na principu elektronické výměny dat. Těmi mohou být základní informace (např. objednávky, faktury). Nejsložitější B2B systémy potom fungují jako komunikační a distribuční síť, sloužící především k regulaci již navázaných obchodních vztahů. Častým případem je i přímé napojení takovýchto B2B systémů na další programy v rámci softwarové struktury prodávající firmy (FRENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

B2C obchodník → zákazník (Business to Customer)

Zahrnuje přímý prodej koncovým zákazníkům. Základem služeb B2C je snaha informovat o produktech, webová stránka zde vlastně plní funkci jakéhosi letáku či elektronického katalogu. Vyšší úroveň B2C služeb přidává interaktivní formuláře, např. možnost zpětné vazby. Nejvyšší úrovní B2C je potom samozřejmě samotný internetový obchod, nejlépe s možností rovnou zaplatit objednané zboží online (FRENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

B2A obchodník → veřejná instituce (Business to Administration)

Obchodní a komunikační vztahy obchodníků s veřejnými institucemi. Jedná se o vztahy na nižší úrovni státní správy (např. místní samospráva). Do této kategorie můžeme rovněž zařadit komunikaci obchodníků (prodejců) s finančními institucemi (FRIENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

B2G obchodník → veřejná instituce (Business to Government)

Obchodní vztahy a komunikace s úřady a orgány státní správy. Jedná se o nabídku produktů institucím státní správy a také veškerá komunikace s těmito zařízeními. Typickým, již fungujícím příkladem B2G může být stále se rozšiřující možnost podávat daňová přiznání s využitím elektronického podpisu (FRIENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

B2R podnik → obchodní zástupce (Business to Sales Representative)

Obchodní vztahy a komunikace mezi podnikem a jeho obchodními zástupci. Protože v B2R jde především většinou o vzájemnou výměnu strukturovaných dat, používají se zejména různé formy extranetu (speciální webová aplikace sloužící ke sdílení citlivých informací s uživateli zvnějšku, nejčastěji s obchodními zástupci, spolupracujícími firmami nebo přímo koncovými zákazníky (FRIENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

C2C spotřebitel → spotřebitel (Customer to Customer)

Obchodní operace na internetu, kterými obvykle jsou různé inzertní služby, bazary, burzy či přímo specializované aukční systémy. Zde nevystupuje v roli prodejce obchodník, a proto C2C nebývá zahrnováno mezi služby elektronického podnikání (e-business) (FRIENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

C2G občan → správa (Citizen to Government)

Nejčastěji udávaným příkladem C2G bývá podávání daňových a majetkových přiznání elektronickou formou, elektronické volby apod. (FRIENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

C2A spotřebitel → veřejná instituce (Customer to Administration)

Obchodní a komunikační vztahy spotřebitelů s veřejnými institucemi. Jedná se o vztahy na nižší úrovni státní správy (např. místní samospráva). Do této kategorie můžeme rovněž zařadit komunikaci spotřebitelů (zákazníků) s finančními institucemi (FRIENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

G2B správa → obchodník (Government to Business)

Týká se obchodních vztahů a komunikace mezi dvěma těmito subjekty. Do konceptu G2B, jenž je součástí e-governmentu, tedy spadá např. zadávání veřejných zakázek, informace o grantech, dotacích apod. (FRIENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

G2C správa → občan (Government to Citizen)

Vztahy a komunikace mezi státní správou a běžnými občany. Příkladem konceptu G2C, který se stále teprve rozvíjí, může být třeba státem financovaný portál poskytující pomoc veřejnosti při řešení životních situací (FRENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

G2G správa → správa (Government to Government)

Označuje vzájemnou (většinou elektronickou) komunikaci různých orgánů veřejné moci. G2G také nalézá uplatnění při koordinaci mezinárodní spolupráce v různých odvětvích, především informatice (FRENDLOVSKÁ, JANKOVÁ, 2014).

1.6 Vybrané systémy elektronického podnikání

U všech druhů elektronického podnikání lze rozlišit několik druhů a úrovní informačních systémů, které lze rozlišovat dle různých kritérií. Jedním z těchto kritérií rozlišování je komplexnost řešení informačního systému. Aby bylo možné zvolit mezi velmi jednoduchými informačními systémy a na druhé straně velmi sofistikovanými informačními systémy, je nutné brát faktory jako jsou například velikost firmy, finanční možnosti firmy, účel použití apod. (VYBER CRM, 2019).

1.6.1 CRM - Customer Relationship Management

Základním předpokladem pro úspěch v oblasti elektronického podnikání je vybudování a udržování nadstandardních vztahů firmy se zákazníky, jako cílovým segmentem trhu. Anglická zkratka CRM označuje Customer Relationship Management, tedy řízení vztahů se zákazníky, a díky takovému programu lze shromažďovat veškeré potřebné údaje o zákaznících firmy. CRM systém napomáhá k získávání informací o (VYBER CRM, 2019):

- Aktuálních zákaznících, jejich potřebách, produktech, které kupují, nebo službách, které využívají,
- všech obchodních transakcích (např. poptávkách, objednávkách, fakturacích),
- zákaznických službách (např. nejvíce využívajících službách, podnikových službách),
- analýzách a strategiích (např. plánování marketingových aktivit, rozvoj marketingových služeb).

CRM tedy pomáhá lépe porozumět zákazníkům i jejich potřebám a na základě toho přizpůsobit těmto potřebám jednotlivé obchodní procesy.

1.6.2 ERP - Enterprise Resource Planning

Anglická zkratka ERP označuje Enterprise Resource Planning, odkazuje tedy na automatizaci a integraci základních činností společnosti, které napomáhají k zaměření na efektivitu a zjednodušení úspěchu. Mezi klíčové interní procesy, které bývají integrovány do ERP patří (BLUE DYNAMIC, 2018):

- Řízení výroby,
- Personalistika,
- Logistika,
- Ekonomika.

Automatizace hlavních podnikových procesů, integrace podnikových procesů, sdílení dat, postupů a jejich standardizace a zpřístupňování informací v reálném čase jsou hlavními a nejdůležitějšími vlastnostmi ERP systémů (BLUE DYNAMIC, 2018).

Systémy ERP obsahují produkty (BLUE DYNAMIC, 2018):

- Document Imaging System, jehož hlavním cílem je zajištění kompletního vytvoření a zpracování dokumentů v elektronické podobě. Tvorba elektronických dokumentů, převod listinných dokumentů do elektronické podoby, změny a úpravy, ukládání, přechovávání.
- Document Management System přímo navazuje na Document Imaging System. Zajišťuje centralizovanou správu dokumentů. Jejich obsahem jsou vyhledávací fulltextové služby vysoké úrovně.

Problémy při zavádění/změny ERP jsou časté, ale dobrou přípravou se lze většině z nich vyvarovat. Prvotní chybou při zavádění na straně zákazníka je podcenění celkové náročnosti celého projektu, kdy je nový informační systém implementován. Implementace totiž není možné dosáhnout ze dne na den, ale jejím dlouhodobým zaváděním je narušen chod společnosti (KERBER, DRECKSHAGE, 2011).

Faktor času je dalším problémem, se kterým se lze v rámci implementace setkat. Již první fáze samotné implementace zahrnuje obsazení velké části kapacity pracovníků, kteří se během implementace nemohou věnovat svým běžným činnostem, protože z hlediska času a vytíženosti to není možné (KERBER, DRECKSHAGE, 2011).

Jako poslední problém by mohlo být uvedeno nesprávné nebo vůbec žádné rozdělení pravomocí a odpovědností pracovníků během implementace. Neexistence klíčového pracovníka s rozhodujícím slovem může způsobit protichůdný důraz na různé potřeby při

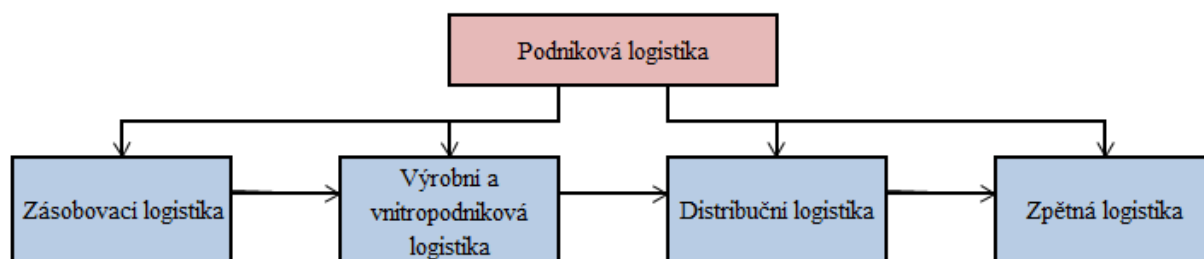
zavádění systému. Garance jednotnosti požadavků a interní sladění požadavků jsou důležitými aspekty, které mohou ovlivnit hladké zavedení informačního systému (KERBER, DRECKSHAGE, 2011).

1.7 Význam a důležitost logistiky a dopravy pro podnikání

V dnešní době je čas zcela odlišně vnímán než v minulosti a nabírá stále na důležitosti. Informační systémy a komunikační technologie jsou na vzestupu a také proto je zvládnutí organizace času klíčovou schopností pro úspěch každé společnosti i jedince. Urychlení komunikace skrze informační technologie vedlo k obrovskému růstu úrovně digitalizace. Během tohoto procesu však nebyla zodpovězena otázka jakými nástroji, technikami a metodami v logistice i v dopravě by bylo možné zajištění významné konkurenční výhody (JUROVÁ, 2016).

1.7.1 Logistika a logistické činnosti v podnikání

Obsah, charakter pracovních činností, náplně pracovních pozic, zvyklosti a samozřejmě také různé vnější vlivy - to všechno jsou faktory, kterými je dáno postavení, role i význam logistických činností. Dalším důležitým faktorem je způsob, jakým jsou logistické činnosti zajišťovány a dále také zapojování a rozdělování zaměstnanců, kteří jsou součástí logistického řetězce do projektů nebo témat s důrazem na nákup, objednávání, opatřování, interní manipulace a přeprava, řízení zásob, distribuce a skladovací systémy. Na následujícím schématu je vyobrazen možný náhled hodnototvorného pojetí logistiky a klasifikace logistického řízení v podniku (JUROVÁ, 2016).



Obr. 2: Schéma možného náhledu hodnototvorného pojetí logistiky a klasifikace logistického řízení v podniku (Zdroj: Vlastní zpracování).

Úroveň položená nejvýše umožňuje podrobnější rozdělení každé jednotlivé části logistiky v podniku následovně (JUROVÁ, 2016):

1. Do zásobovací logistiky lze zahrnout všechny procesy každé zakázky nebo obchodního případu, kdy obchodní oddělení reaguje na poptávku od zákazníků. Hlavním cílem je pak skrze zpracování nabídky kladné ukončení celého obchodního případu. Vstupuje zde také marketing a logistické řízení vztahů se zákazníkem. V návaznosti na tuto etapu je etapa řízení nákupu a zásob.
2. Orientace výrobní a vnitropodnikové logistiky spočívá v řešení a optimalizaci materiálových toků, tvorbě manipulačních systémů, využití prostoru a pracovních podmínek souvisejících s výrobním procesem nebo se samotným výrobkem a v neposlední řadě také s řízením výrobního procesu na operativní úrovni.
3. Distribuční logistika zahrnuje příjem produktů na sklad, balení, expedici a dopravu. Hlavní orientace je na způsoby a modely co nejefektivnějšího řešení distribuce, sledovatelnosti a rychlosti předání produktu zákazníkovi.
4. Zpětná logistika obsahuje především poprodejní zákaznický servis, vyřízení reklamací, obaly, odpad. Hlavním cílem je uspokojivá úroveň celospolečenského pojetí hospodaření s odpady a dále také environmentální pojetí dopravy a logistiky.

V závislosti na průběhu a řešení všech logistických toků podniku lze klasifikovat logistické činnosti v procesním přístupu. Okruh činností, který je společný pro jednotlivé činnosti je dle Lamberta následující:

- „Zákaznický servis,
- *prognózování poptávky,*
- *řízení zásob,*
- *logistická komunikace,*
- *manipulace materiálem,*
- *vyřizování objednávek,*
- *balení,*
- *podpora servisu,*
- *určení vhodného místa výroby a skladování,*
- *pořizování,*
- *manipulace vráceným zbožím,*
- *zpětná logistika,*
- *doprava,*
- *skladování.*" (LAMBERT, s. 81, 2005)

1.7.2 Nákupní logistika

Nákupní logistika je tedy jedním z interních subprocesů. Jejím úkolem je pořizování materiálu, polotovarů, dílů, obchodního zboží nebo služeb pro účel realizace výroby, prodeje nebo poskytování služeb. Spadají pod ni činnosti jako je objednávkový cyklus, doprava, udržování zásob a skladové hospodářství. Úzce souvisí s řízením podpůrných procesů (např. ceníky, fakturace a celkově účetnictví), pracovními toky a dokumenty (SYSTEM ONLINE, 2013).

Pro oblast řízení nákupu v rámci nákupní logistiky platí, že nákup je klíčový proces důležitý pro všechny cykly dodavatelského řetězce. Jeho hlavními znaky jsou vysoké náklady a rozhodovací fáze, jejíž trvání je poměrně dlouhé. S problematikou řízení nákupu se potýkají zejména středně velké a velké výrobní organizace. Velké a silné společnosti často využijí svou vyjednávací sílu a nadiktují svým dodavatelům podmínky. Pokud jsou takové společnosti s plněním podmínek spokojeny, pokračují ve spolupráci, pokud nikoli, hledají dodavatele jiného. Do tohoto procesu ale bohužel často vstupuje nekoordinace nákupních činností v rámci jednotlivých oddělení. Nekoordinaci lze snižovat optimalizací procesu nákupu prostřednictvím centralizace. Podstatou centralizace je snižování nákladů a celkové zprůhlednění nákupu, současně se však jedná o podstatný průnik do fungování společnosti. Důležité je také rozhodnutí, zda celý nákup soustřeďovat o jednoho oddělení nebo by bylo výhodnější rozdělit tento útvar na dvě části (SYSTEM ONLINE, 2013).

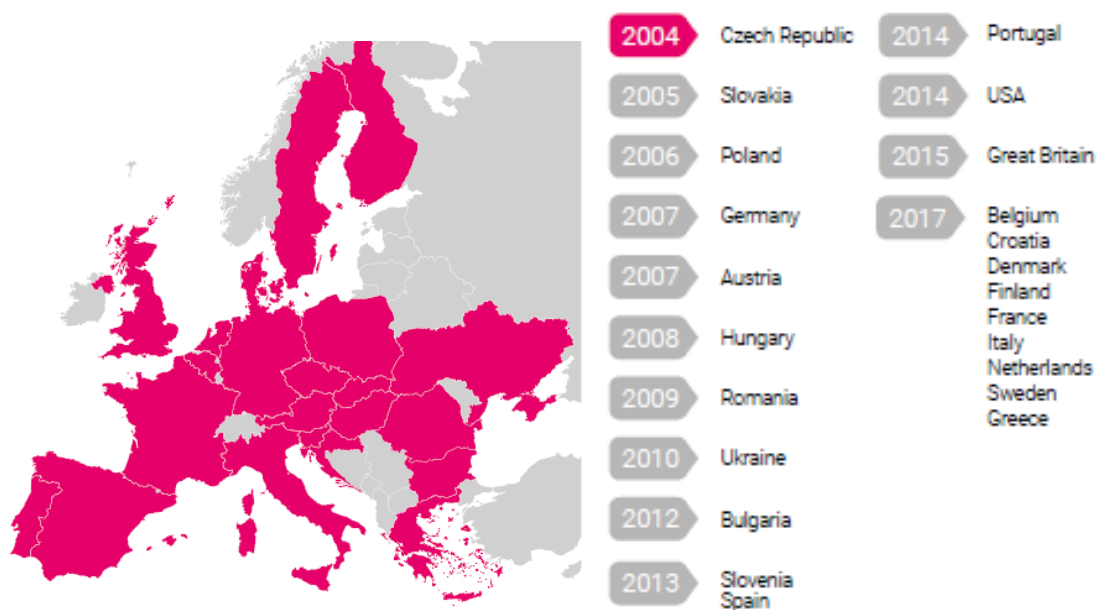
2 Analýza současného stavu

Následující část bude věnována stručnému představení společnosti a také bude nastíněno portfolio obchodu na síti včetně podrobného popisu jednotlivých modulů informačního systému, se kterými pracuje nákupní oddělení. Další kapitoly budou zaměřeny na kritickou analýzu (interní analýza 7s a Porterova analýza oborového prostředí). V předposlední části je proveden kvalitativní výzkum přímo v prostředí obchodu na síti v rámci nákupního oddělení. Výsledky analytické části jsou shrnuty v poslední části pomocí SWOT matice.

2.1 Představení společnosti

Vybraná společnost, kterou se tato diplomová práce zabývá, si nepřeje, kvůli citlivosti dat, aby byl v této práci uveden název společnosti. Z tohoto důvodu se bude v celé délce diplomová práce odvolávat jen na obecné označení „obchod na síti“.

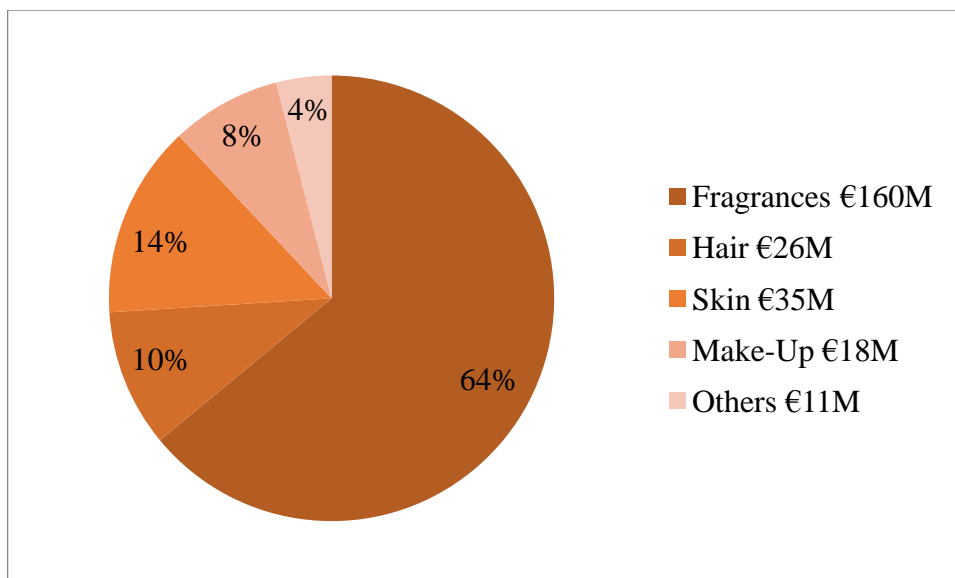
Obchod na síti je největším on-line prodejcem parfémů a kosmetiky v Evropě. Portfolio je široké – nabízí nejen všechny známé světové značky, ale také produkty menších lokálních výrobců. Celkem je zde možno najít přes 60 000 produktů od 1 500 značek. Roční obrát obchodu na síti byl za rok 2018 až 250 milionů eur. Obchod na síti byl založen v České republice v roce 2004 a na trhu působí dodnes, a to ve 22 zemích. Právní formou obchodu na síti je společnost s ručením omezeným (OBCHOD NA SÍTI, 2019).



Obr. 3: Země, ve kterých působí obchod na síti (Zdroj: OBCHOD NA SÍTI, 2019).

2.1.1 Cenová strategie

Zboží, které lze v obchodu na síti zakoupit, je nakoupeno pouze od ověřených dodavatelů. Produkty, které jsou v nabídce, jsou nakupovány u stejných dodavatelů, kteří dodávají výrobky do klasických kamenných obchodů s kosmetikou. Ceny produktů, kterými obchod na síti disponuje jsou často i o 70 % nižší než je tomu v kamenných obchodech. Obchod na síti totiž pracuje s daleko nižšími maržemi. Dalším důvodem jsou také množstevní slevy, protože na rozdíl od kamenného obchodu, je zde prodáváno (a tedy také nakupováno) daleko větší objem zboží - samozřejmě tedy s daleko nižší nákupní cenou. A v neposlední řadě je třeba uvažovat drahé nájemní kamenných prodejen, které jsou umístěny většinou především v centru nebo nákupních střediscích (OBCHOD NA SÍTI, 2019).



Graf 1: obchodu na síti za rok 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace).

2.1.2 Obchodní portfolio

Obchodní portfolio obchodu na síti je v rámci svého předmětu podnikání široké. Jak je vidět v grafu výše, který znázorňuje obrat za rok 2018, lze rozdělit obchodní portfolio do několika kategorií (OBCHOD NA SÍTI, 2019):

1. Fragrances (parfémy):

- Dámské parfémy (zde lze najít nejprodávanější top značky jako např. Lancome, Chanel, Yves Saint Laurent, Chloé, Dior, Armani, Calvin Klein),
- pánské parfémy (zde lze najít nejprodávanější top značky jako např. Hugo Boss, Armani, Chanel, Davidoff),
- niche parfémy: Parfémy, které obsahují vzácné ingredience, neobvyklé vonné kompozice a velmi složitý postup výroby. Komponování niche vůní spadá do kompetence mistrů ve svém oboru. Niche parfémy většinou vznikají v malých parfémářských dílnách nekonvenčním spojením vonných esencí, přičemž je kladen důraz na vzácné ingredience, pod kterými si lze představit například damažskou růži nebo esenci vzácných kamenů. Tyto ingredience pocházející z nejrůznějších koutů světa jsou v niche parfémtech obsaženy v nejčistší možné podobě.

Jedná se např. o značky jako Escentric Molecules, Amouage, Mancera, Montale, Acqua di Parma.,

- bytové parfémy (svíčky, difuzéry, katalytické lampy, vůně do auta, aromaterapie, bytové spreje a osvěžovače),
- sety (dárkové sady).

2. Hair (vlasová kosmetika):

- Šampony, kondicionéry, masky na vlasy, barvy na vlasy, bezoplachová péče, styling, oleje na vlasy (např. značky L'Oréal, Kérastase, Schwarzkopf Professional, Wella Professionals, Redken),
- Elektronika (fény, žehličky na vlasy, kulmy na vlasy, zastříhovače; např. značky Remington, Philips, Rowenta, BaByliss, Braun).

3. Skin (pleťová kosmetika, tělová kosmetika, dermokosmetika):

- Přípravky na odlíčení a čištění pleti, pleťové peelingy, pleťové masky, přípravky na tonizaci a zklidnění pleti (např. značky La Roche-Posay, Lancome, Nuxe, Institut Esthederm, Clinique),
- sluneční ochrana (samoopalovací krémy, opalovací krémy),
- elektronika (čistící sonické přístroje, čistící pleťové kartáčky; např. značky Braun, Foreo, Philips, Remington),
- tělová mléka, tělové krémy, krémy na ruce, tělové peelingy, zpevňující séra (např. značky Elemis, Collistar, Sensai, Clarins, Nuxe, EOS).

4. Make-Up (líčení):

- Tónovací krémy, Make-Upy, bronzery a tvářenky (např. značky jako Estée Lauder, Lancome, Guerlain, Vichy Shiseido),
- líčení na rty, oči a obočí (např. značky Estée Lauder, Lancome, Yves Saint Laurent, Max Factor, Rimmel, Givenchy),
- paletky a štětce.

5. Others (ostatní):

- Holící přípravky (gely na holení, depilační pasty, holicí strojky, voskové depilační pásky; např. značky Veet, Saloos, Gillette, Bielenda),
- péče o zuby (zubní kartáčky, zubní pasty, ústní vody a spreje, přípravky pro mezizubní péči; např. značky Mediblanco, Oral B, Swissdent, Opalescence, Ecodenta, Curaprox),

- hygiena (sprchové gely, sprchové mléka, pěny o koupele, soli do koupele, oleje do koupele; např. značky Biotherm, Bioderma, SpiriTime, Clarins)
- a jiné (např. přípravky pro děti).

2.2 Informační systém - jednotlivé moduly nákupu

Obchod na síti využívá dva informační systémy. Prvním z nich, základní, je ELIS. Systém ELIS je vyvíjen IT oddělením v rámci společnosti a řídí a integruje většinu oblastí činnosti obchodu na síti jako například zásoby, plánování, nákup, prodej, marketing. Druhým systémem, který je ve společnosti využíván, je účetní systém ALTUS VARIO. Tento systém není vyvíjen obchodem na síti tak, jako systém ELIS a slouží ke zpracování účetnictví s podporou vedení všech ekonomických agend. Oba systémy na sobě nejsou zcela závislé a některé klíčové činnosti (jako například úprava objednávek) nejsou automaticky propisovány z jednoho systému do druhého a musí se tak činit ručně, aby nedocházelo k nesrovnalostem. V následujících podkapitolách jsou popsány jednotlivé moduly, se kterými je pracováno v rámci nákupního oddělení, a jejich rozebrání je tedy pro tuto práci klíčové.

2.2.1 Modul produkty

Modul produkty je používán zejména pro filtraci produktů na základě podnikových atributů.

Každý produkt má produktový kód (např. CHDAD2W_AEDT10), který se skládá z následujících částí:

- První tři písmena znamenají zkratku pro značku produktu (v tomto případě se jedná o CHD, tedy Christian Dior),
- následuje označení produktové linie nebo kolekce (v tomto případě se jedná o produktovou linii Addict 2, tedy zkratka AD2),
- poslední písmeno před podtržítkem označuje, zda je produkt určen pro ženy, muže nebo je unisex (v tomto případě W - women),
- první písmeno za podtržítkem určuje kategorii, ve které se produkt nachází (A - parfém, B - tester, C - set, D - doplněk, K - kosmetika atd.),

- po kategorii následuje typ produktu z dané kategorie (v tomto případě EDT - toaletní voda) a číslo označuje velikost balení.

Každý produkt má přiřazeno dále následující:

- Objednávací kód (např. CHD2194), který je zobrazen na webových stránkách a dle kterého komunikuje obchod na síti se zákazníky,
- čárový kód, značku a popis produktu,
- kartu produktu viz obrázek níže, která obsahuje všechny potřebné informace o produktu (historie nákupů, historie prodejů, ceníky, doklady, které jsou k produktu vázány).

The screenshot shows the 'Agenda' window of the ELIS system. It features a search bar with filters like 'Popis *x* calvin klein eternity', 'Aktivní = True', and 'PoužitíID = null'. Below this is a 'Filtrovat' (Filter) section with fields for 'Produktový kód', 'Objednávací kód', 'Čárový kód', 'ID produktu', 'Popis', 'Značka', 'Země', 'Atributy', 'Druh zboží', 'Kategorie', 'Podkategorie', 'Typ', 'Komentář', and checkboxes for 'Kromě použitých' and 'Aktivní'. A 'Zrušit filtr' (Reset filter) button is also present. Below the filters is a 'Pokročilý filtr' (Advanced filter) section with 'Vlastnost' (Property) and 'Relace' (Relation) dropdowns. At the bottom is a table of products.

Pofadí top	Produkt	Popis	Země původu	Druh balení	Jednotky	Čárový kód	Interní kód	Čár. kódy produktu
3	CAKETRW_AEDP10	Calvin Klein Eternity EDP W 100 ml	FR	100 ml		088300101405	1595159006069	088300101405, 15951
75	CAKETMW_AEDP10	Calvin Klein Eternity Moment EDP W 100 ml	FR	100 ml		088300139507	1595159005857	088300139507, 15951
122	CAKETRM_AEDT10	Calvin Klein Eternity for Men EDT M 100 ml	FR	100 ml		088300105519	1595159005918	088300105519, 15951

Obr. 4: Modul produkty v informačním systému ELIS (Zdroj: IS obchodu na síti).

Obr. 5: Zobrazení karty produktu v informačním systému ELIS (Zdroj: IS obchodu na síti).

2.2.2 Status produktu

Status produktu definuje charakter produktu převážně z hlediska dostupnosti, popřípadě určuje limitující charakter či je určen pro potřeby oddělení content. Content oddělení se stará o administrativu spojenou s produkty - popisky na webových stránkách, zakládání produktových karet, kategorizace produktových karet, koordinace grafických úprav produktů zobrazených na webových stránkách apod.

Existují dva typy statusů produktů:

- V - statusy - nejsou zobrazeny při vytváření poptávek,
- N - statusy - mají spíše informativní charakter.

Tab. 2: Popisy statusů v modulu produkty v informačním systému ELIS (Zdroj: Vlastní zpracování).

NÁZEV STATUSU	KDY A JAK JE STATUS VYUŽÍVÁN
STATUS NENÍ DEFINOVÁN	Dostupný.
V - DUPLICITNÍ PRODUKT	Pro duplicitní produktové karty (např. omylem vytvořené). Převážně pro potřeby oddělení content.
V - UKONČEN	Produkt je ukončen z rozhodnutí obchodu na síti (převážně ležák). Nejsou nakupovány a automaticky jsou staženy z webu po doprodání zásoby. Měl by předcházet status N-ležák.
V - VÝROBA UKONČENA BEZ NÁHRADY	Produkt je ukončen z rozhodnutí výrobce (ukončení výroby). Nejsou nakupovány a automaticky jsou staženy z webu po doprodání zásoby. Měl by předcházet status N-ukončuje se. Status se nastavuje po provedení poslední objednávky.
V - VÝROBA UKONČENÁ S NÁHRADOU	Produkt je ukončen z rozhodnutí výrobce (ukončení výroby). Nejsou nakupovány a automaticky jsou staženy z webu po doprodání zásoby. Měl by předcházet status N-ukončuje se. Status se nastavuje po provedení poslední objednávky. Do poznámky se uvádí produktový kód nástupce.
V - ZÁKAZ PRODEJE	Produkt se nesmí prodávat z objektivních důvodů (oficializace, strategický záměr). Zboží musí být staženo z webu ihned, i když může být zboží skladem.
N - BAREVNÁ VARIANTA	Produkty s barevnou variantou, jež se nedají nakoupit podle konkrétné barvy (nákup bez možnosti zvolit druh barvy).
N - LEŽÁK	Produkty s velmi nízkým prodejem (posuzovaný individuálně dle charakteru konkrétního produktu). Prodej produktů zatím nechce být ukončen (práce s produktem s cílem nastartovat prodeje). Po určité době je rozhodnuto, co s ním. Pokud se prodeje nenastartují, status musí být změněn na V-Ukončen (zůstatek skladu nemusí být 0). V opačném případě je zvolen status N-Status není definován. Pokud je status N-Ležák nastaven déle než 6 měsíců dojde k automatické změně na Status není definován.

N - LIMITOVANÁ EDICE	Produkt je prodáván pouze po určitou dobu. Z hlediska nákupu je k dispozici na trhu omezeně (nákup jednorázově či několikrát do roku). Např. vánoční edice, speciální akce výrobce. Poté je zboží nedostupné či je ukončena výroba. Po vyprodání zásob je produkt automaticky stažen z webu.
N - MOMENTÁLNĚ NEDOSTUPNÝ	Produkt je výpadkový (špatně dostupný) z důvodu dočasného výpadku v zásobování / výrobě (ví se o tom, že jde o dočasný výpadek). Produkt chce obchod na síti dále nakupovat. Existuje více zdrojů.
N - NEAKTIVNÍ KARTA	U produktů, které byly založeny, ale zatím je obchod na síti nechce nakupovat či nákup proběhne později (např. postupné zavádění portfolia nové značky).
N - OMEZENÝ ZDROJ NÁKUPU	Produkt je výpadkový (špatně dostupný) z důvodu velmi omezeného zdroje na trhu. Produkt chce obchod na síti dále nakupovat.
N - SCHVÁLENÝ NADSKLAD	Produkt, který byl nakoupen do záměrného nadskladu. Nákup musí být předem schválen. Např. zboží jako dárek k nákupu, strategický nákup...
N - SEZONNÍ ZBOŽÍ	Produkt je prodáván po celý rok (měl by být dostupný), ale se sezónním výkyvem v prodeji. Z hlediska nákupu je k dispozici na trhu omezeně (nákup jednorázově, popřípadě jen dokupování - např. opalovací krém). Poté dostupné až další rok nebo je výroba ukončena.
N - VLASTNÍ ZNAČKA	Produkty vlastních značek.
N - UKONČUJE SE	Produkt je výpadkový (špatně dostupný) z důvodu ukončení výroby. Produkt je však stále ještě po nějakou dobu částečně dostupný. Produkt chce obchod na síti zatím nakupovat. Poté bude ukončen. Po rozhodnutí o ukončení nákupu je zvolen status V - UKONČEN, V - UKONČEN BEZ NÁHRANY, V - UKONČEN S NÁHRADOU (může být ještě skladem). Pokud je ukončen s náhradou, uvádí se do poznámky produktový kód nástupce.

Údaje

Vyřazený produkt: ☐ Status dostupnosti: Status není definován ⓘ

Produkt: CRTPFNW_AEDT30

Popis: Cemuti 1881 pour Femme EDT W 30 ml

Celní sazebník: toaletní voda (33030090)

Země původu: Francie

Údaj 1:

Nadsklad: 8 týdnů pro sklad BM

☐ Bez celofánu
 ☐ Salon sizes
 ☐ Hra
 ☐ EAN
 ☒ Produkt na prodejně

☐ Nemá rozprašovač
 ☐ Rozdílné balení
☒ Nabízet v dokladech
☐ Vyřadit z kontroly šarží
☐ Může na prodejnu

☐ Nemá svršek
☐ Rozdílné sety
☐ Vyžaduje šarží
☐ Nemůže na prodejnu

Vygenerovat odstřík

Obr. 6: Zobrazení výběru statusů v produktové kartě v informačním systému ELIS (IS obchodu na síti).

2.2.3 Modul příjem

Modul příjem je používán primárně skladem při příjmu zboží, nicméně s tímto modulem pracuje také oddělení nákupu, a to tak, že ve chvíli, kdy je skladem založen příjem, nákupčí si zde mohou dohledávat, které položky jsou v příjmu obsaženy, zda jsou v přesně objednaném množství apod.

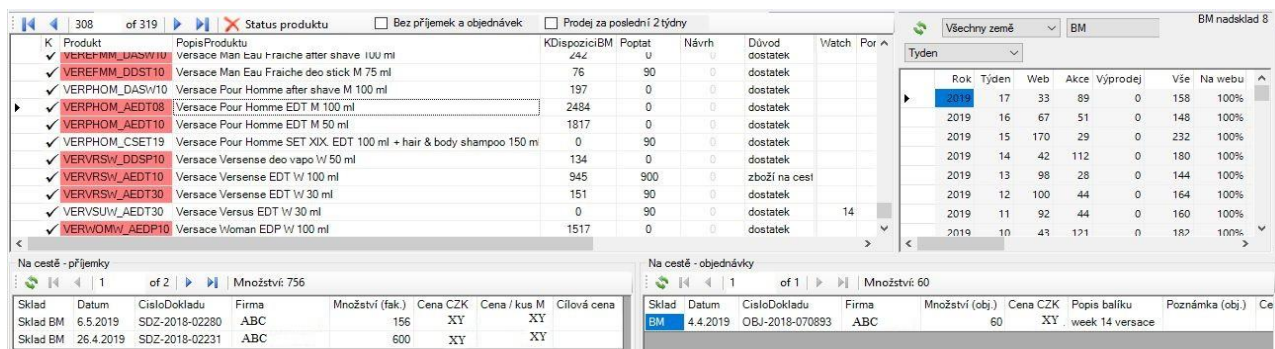
Pro pochopení příjmového modulu bude objasněno, ve kterém okamžiku příjem vzniká: Nejprve je do systému nahrána faktura, kterou zašle dodavatel → k faktuře se vytvoří tzv. SD doklad, který přesně odráží fakturu. Ve chvíli, kdy na sklad přijde zboží, povinností skladu je založit na takové zboží příjem v systému → do založeného příjmu pracovníci skladu dohrají SD doklad, tím pádem je zřejmé, jaké zboží mělo v příjmu být dle faktury. Rozdíly mezi příjmem a SD dokladem jsou zaznamenány do dokladu označovaného jako balance. Doklad balance tedy říká, co vzniklo za problém, jaké jsou rozdíly, zda například přišlo nějaké zboží do záměny apod. Záměna je nejčastější odchylka, na jejímž základě vzniká doklad balance: jiná velikost, EDT namísto EDP, jiný design, jiné složení setu.

Dokladem se pak dále zabývá oddělení reklamací, které konzultuje postupy s oddělením nákupu.

2.2.4 Modul poptávka

Modul poptávka slouží k vytváření poptávky. Poptávku je nutno vytvářet nad tzv. poptávkovým košem. V poptávkovém koši se nejprve provede filtrace podle toho, jakou kategorii se nákupčí chystá poptat (např. kosmetika), v koši se vytvoří šablona pro danou kategorii a z této šablony lze vytvořit poptávku. Vytváření poptávkového koše je tedy nutné pouze u produktů z kategorie, které jsou poptávány poprvé. Poté se již proces neopakuje, protože tytéž produkty jsou v dané kategorii poptávány pravidelně. Jedním z typů objednávek, které budou popsány níže je tzv. týdenní objednávka neboli objednávka z poptávky. Celý proces tvorby týdenní objednávky začíná právě tvorbou poptávky. Ta se tvoří standardně dvakrát týdně a při jejím tvoření je podstatné sledovat množství poptávaného zboží, které je aktuálně skladem, dále množství, které je v již vytvořených ale zatím nedodaných objednávkách, a v neposlední řadě také zboží v příjmkách (tj. objednávky potvrzené fakturami). Poptávka obsahuje dva filtry:

1. Poptávka s příjmkami a objednávkami - filtr obsahuje produkty, na které je vázána alespoň jedna příjemka nebo objednávka. Při poptávání je tedy nutné zohlednit zboží na cestě.



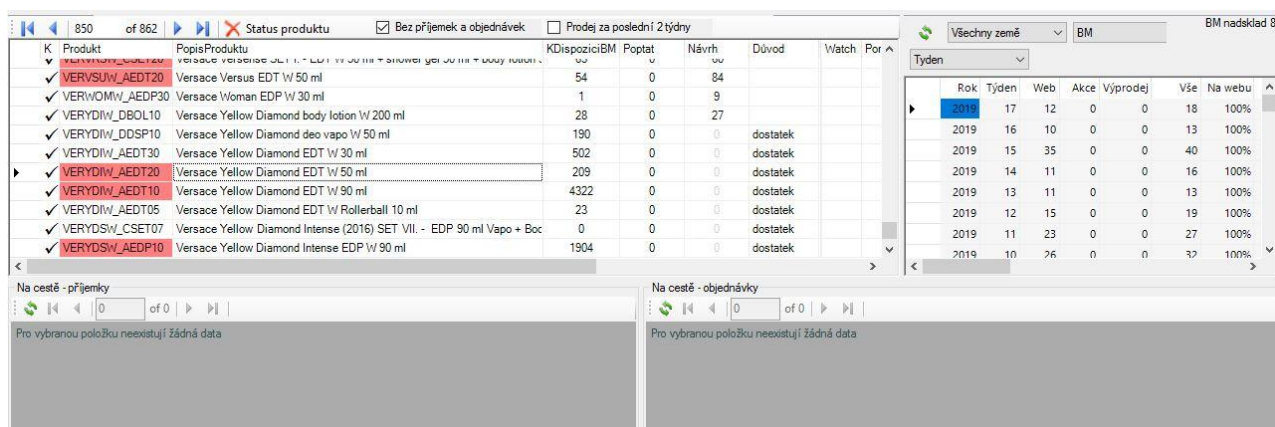
K	Produkt	PopisProduktu	KD	Dispozici	BM	Poptat	Návrh	Důvod	Watch	Por
✓	VEREFMM_UASW10	Versace Man Eau Fraiche after shave 100 ml	76	90	0	0	0	dostatek		
✓	VEREFMM_DDST10	Versace Man Eau Fraiche deo stick M 75 ml	197	0	0	0	0	dostatek		
✓	VERPHOM_DASW10	Versace Pour Homme after shave M 100 ml	2484	0	0	0	0	dostatek		
✓	VERPHOM_AEDT08	Versace Pour Homme EDT M 100 ml	1817	0	0	0	0	dostatek		
✓	VERPHOM_AEDT10	Versace Pour Homme EDT M 50 ml	0	90	0	0	0	dostatek		
✓	VERPHOM_CSET19	Versace Pour Homme SET XIX EDT 100 ml + hair & body shampoo 150 ml	134	0	0	0	0	dostatek		
✓	VERVRSV_DDSP10	Versace Versense deo vapo W/ 50 ml	945	900	0	0	0	zboží na cestě		
✓	VERVRSV_AEDT10	Versace Versense EDT W/ 100 ml	151	90	0	0	0	dostatek		
✓	VERVRSV_AEDT30	Versace Versense EDT W/ 30 ml	0	90	0	0	0	dostatek		
✓	VERVRSV_W_AEDT30	Versace Versus EDT W/ 30 ml	1517	0	0	0	0	dostatek		
✓	VERWOMW_AEDP10	Versace Woman EDP W/ 100 ml								

Sklad	Datum	CisloDokladu	Firma	Množství (fak.)	Cena CZK	Cena / kus M	Cílová cena
Sklad BM	6.5.2019	SDZ-2018-02280	ABC	156	XY	XY	
Sklad BM	26.4.2019	SDZ-2018-02231	ABC	600	XY	XY	

Sklad	Datum	CisloDokladu	Firma	Množství (obj.)	Cena CZK	Popis balíku	Poznámka (obj.)	Ce
BM	4.4.2019	OBJ-2018-070893	ABC	60	XY	week 14 versace		

Obr. 7: Modul poptávka s příjmkami a objednávkami (Zdroj: IS obchodu na síti).

2. Poptávka bez příjemek a objednávek - tento filtr obsahuje produkty, kdy je porovnávána pouze skladová zásoba s prodeji.



Obr. 8: Modul poptávka bez příjmem a objednávek (Zdroj: IS obchodu na síti).

Po vytvoření se poptávka vygeneruje v požadovaném formátu Excel, který obsahuje základní charakteristiky každého poptávaného produktu jako je produktový kód, popis produktu, poptávané množství, kód EAN a dále také prázdná pole „množství“ a „cena“, která jsou vyplněna dodavatelem jakmile mu je poptávka zaslána.

1	Reference	Name	Qty	Price	EAN	AvailableQty	Notice
2	471ACBU_AEDC35	4711 Acqua Colonia Blood Orange & Basil U 170 ml	12		4011700742288		
3	471ACLU_AEDC25	4711 Acqua Colonia Lemon & Ginger U 170 ml	24		4011700742004		
4	471ACLU_CSET01	4711 Acqua Colonia Lemon & Ginger SET I. - EDC U 170 ml + shower gel 200 ml	6		4011700747238		
5	471ACMU_AEDC45	4711 Acqua Colonia Mandarine & Cardamom U 170 ml	24		4011700743933		
6	471ACPU_AEDC55	4711 Acqua Colonia Pink Pepper & Grapefruit U 170 ml	12		4011700744114		
7	471ICEM_AEDC25	4711 Ice Eau Cologne EDC M 200 ml	6		4011700744015		
8	471ORIM_DASW10	4711 Original After Shave Water M 100 ml	12		4011700740277		
9	471ORIU_AEDC07	4711 Original EDC U 800 ml	60		4011700740031		
10	471ORIU_AEDC20	4711 Original EDC U 90 ml	30		4011700740772		
11	471ORIU_AEDC65	4711 Original EDC U 25 ml UNBOXED (hranatý design)	12		4011700740178		
12	471ORIU_DDSP15	4711 Original Deo Spray DSR 75 ml	12		4011700740338		
13	ABABLSM_AEDT20	Armand Basi Blue Sport EDT M 50 ml	30		8427395950161		

Obr. 9: Vygenerovaná poptávka ve formátu Excel (Zdroj: export do Excelu z IS obchodu na síti).

2.2.5 Modul reporting

Modul reporting slouží především pro zpětnou kontrolu. Zobrazuje souhrnná data za portfolia jako jsou například finanční hodnoty skladů, finanční hodnoty nadskladů. Z tohoto modulu nákupci zjišťují důležitou hodnotu tzv. P indexu. P index je číslo, které se vypočítá podílem nadskladu ku prodejům, tedy čím vyšší je skladová zásoba a nižší prodeje, tím vyšší je P index. Jinými slovy nižší hodnoty P indexu vyjadřují lepší poměr vázaných finančních prostředků v zásobách ku prodejům. Produkty s vysokou hodnotou P indexu jsou označovány jako „ležáky“. S těmi lze pracovat formou výprodejů, akcí,

slev, vyprodání pod nákupní cenou, pokusit se nakoupit totéž zboží za výhodnou cenu a na základě toho jej prolevnit.

2.2.6 Modul nákup

Modul nákup slouží k vytváření a správě objednávek. Podrobnému popisu nákupního procesu se v této práci věnuje následující kapitola.

2.3 Průběh nákupního procesu

Nákupní proces začíná poklesem skladových zásob, který vyvolá nákupní impulz. Na základě tohoto impulzu je vytvořena poptávka, jejíž modul je popsán výše a následně objednávka, jejíž modul je popsán v kapitole níže.

2.3.1 Nákupní impulz - souvislost se skladovou zásobu

Nákupní impulz po produktech dává pokles skladových zásob v podniku. Informační systém obchodu na síti poskytuje data a informace o aktuální skladové zásobě. Kromě aktuální skladové zásoby je také nutné sledovat množství zboží, které je v již vytvořených, ale zatím nedodaných objednávkách a množství zboží, které je v systému v příjemkách, což jsou objednávky, které jsou potvrzeny fakturami od dodavatele.

Zadání faktur do systému provádí v obchodu na síti fakturantky, které se často obracejí s dotazy na nákupčí, zvláště pak v těch případech, pokud na fakturované zboží není založena objednávka. To se stává u absolutně nových produktů, na které ještě nejsou založeny produktové karty a nákupčí musí jednat rychle, aby zboží dodavatel neprodal jinému odběrateli. Další možností je, že objednávka je ze systému mazána ještě předtím, než je dané zboží dodáno, což se děje především z toho důvodu, že některé produkty z objednávky již byly dodány dříve a je nutné, aby při vytváření nových poptávek a objednávek již nevstupovala data z této objednávky do kalkulace a úvah nákupčího.

Každý nákupčí spravuje určité produktové portfolio. V rámci daného portfolio je tedy nutné projít všechny produkty, případně je možné poptávat nějakou značku nebo konkrétní typ produktu. Standardní skladová zásoba běžných produktů je na osm týdnů - poptávka se tedy tvoří na takové množství, které koresponduje s aktuální skladovou

zásobou, příjemkami (tj. objednávkami, které jsou potvrzeny fakturami) a objednávkami. Osmítýdenní zásoba se netvoří u produktů jako jsou doplňky nebo sezónní produkty, u kterých je obecně ověřena horší dostupnost a skladová zásoba je proto tvořena až na deset týdnů. Dále se u poptávky počítá s dobou dodání. Pro udržení skladové zásoby je také třeba sledovat při vytváření poptávky aktuální prodeje a poznámky u produktů. Produktových poznámek je několik typů:

- pobočky - poznámky a informace pro retail
- produktové - dodatečné informace o produktu pro příjem zboží (např. změna designu)
- sklad - poznámky týkající se zaskladnění (např. set není možné umístit do standardního boxu)
- nákup - informace nákupčích (např. ukončený prodej produktu, špatně dostupný produkt)

Dále je nutné sledovat také současný trend prodejů. Sledování trendu je důležité především při zásobování na sezónu (listopad a prosinec). Poptávky zboží na sezónu se vytváří přibližně v období srpen - září.

Dalším faktorem, který ovlivňuje skladovou zásobu, jsou plánované a probíhající akce produktů v jednotlivých státech a také jejich prodejů. I když je stejná akce aplikována např. v Německu a Itálii, obecně jsou prodeje v Německu vyšší, a proto je nutné rozlišovat nejen typ akce, ale také sledovat danou akci v konkrétním státu.

2.3.2 Proces vytváření objednávky v obchodu na síti

V obchodu na síti existují dva hlavní typy objednávek, které jsou vytvářeny nákupčími. Prvním z nich je tzv. **týdenní objednávka** neboli **objedávka z poptávky**. Celý proces tvorby týdenní objednávky začíná tvorbou poptávky viz kapitola „Modul poptávka“. Zasláné nabídky od dodavatelů jsou „sesbírány“ a naimportovány do informačního systému. V systému jsou nabídky sloučeny do jedné s možným výběrem dodavatele u každého produktu, který byl naceněn více dodavateli. Pracovní náplní nákupčích je potom projití takové nabídky a rozhodnutí o tom, u jakého dodavatele a jaké množství se bude objednávat.

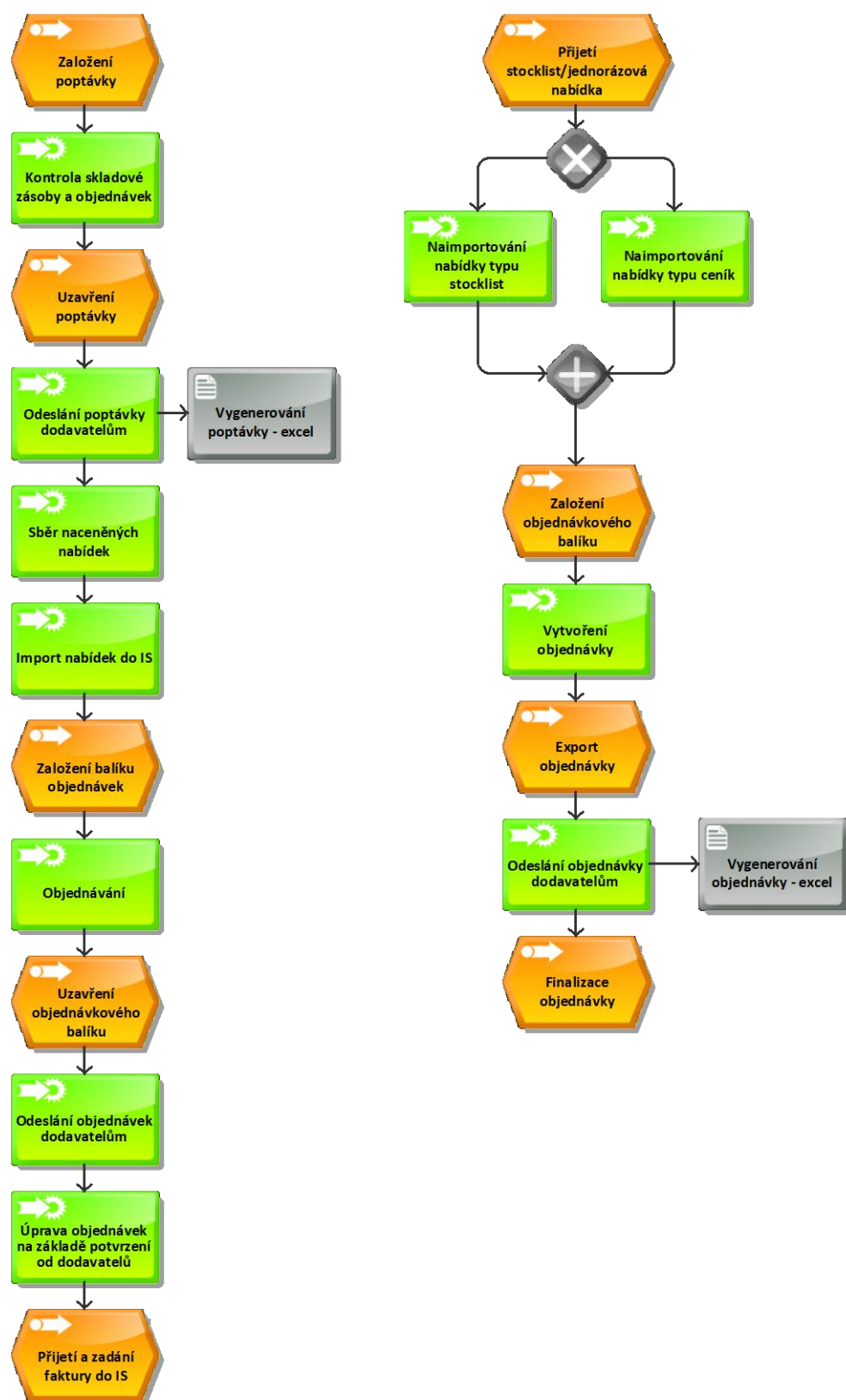
Následuje vytvoření jednotlivých objednávek dle výběru dodavatelů. Tyto objednávky mohou navíc obsahovat targetové (cílové) ceny (pokud je třeba vyjednat slevu) a také množství. Každá objednávka je systémem vytvořena pro jednoho dodavatele. Poté jsou objednávky rozeslány jednotlivým dodavatelům automaticky prostřednictvím IS.

Jednotliví dodavatelé zašlou zpět potvrzení objednávek. Následuje kontrola těchto potvrzení - především ceny a objednaného množství. Drobné odchylky jsou po dohodě s dodavatelem upraveny, a to jak v systému ELIS, tak v systému ALTUS VARIO.

Druhým typem objednávek jsou tzv. **objednávky ze stock listu** (jednorázové nabídky). Tato nabídka se naimportuje do systému a objednávka se vytváří pouze pro toho daného dodavatele. Vytvořená objednávka se musí vyexportovat ručně do Excel formátu a zaslat e-mailem. Rozdíl je tedy v tom, že se objednávka nezasílá automaticky přes informační systém.

Speciálním případem takové nabídky/objednávky je tzv. **ceník**. To znamená, že dodavatel nemá zboží skladem, ale na základě ceníku objednává u výrobce. Ceny jsou v rámci ceníku dojednané na delší časové období (nejčastěji 1 rok), tudíž se nabídka naimportuje do informačního systému s delší platností než je tomu například u nabídky ze stocklistu. Zpravidla do konce kalendářního roku. Ceny v ceníku se odvíjejí od procentuální slevy z RRP (Recommended Retail Price), tudíž se v tomto případě nepoužívají targetové ceny k jednotlivým produktům, ale je možné vyjednat lepší slevu z RRP např. za odebrané množství. Pochopitelně je v tomto případě delší doba dodání na rozdíl od objednávky ze stocklistu.

Posledním typem objednávek je tzv. **forecast objednávka**. Objedávka typu forecast se vytváří většinou na kvartál. Funguje tak, že je objednáno větší množství zboží, než které by korespondovalo se standardní osmitýdenní skladovou zásobou, a postupně je toto množství vykrýváno a hrazeno dodavatelem. Interval dodávek během kvartálu je závislý na dohodě s konkrétním dodavatelem a samozřejmě také na konkrétním produktu.



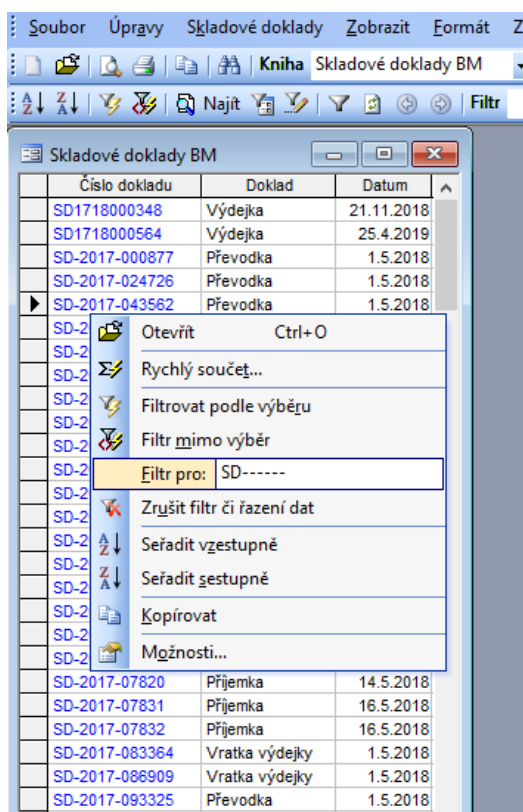
Obr. 10: Porovnání procesů u objednávky z poptávky a objednávky ze stocklistu (Zdroj: Vlastní zpracování).

2.3.3 Divoký xx sklad

Divoký xx sklad je součástí modulu nákup a slouží k zobrazení produktů, u kterých se zaskladněním nové příjemky sníží nebo zvýší skladová cena o **deset a více procent**. Ke snížení nebo zvýšení ceny může dojít z následujících důvodů:

- Nákupní cena zboží byla významně vyšší nebo nižší než původní skladová cena.

Postup: V případě levnějšího/dražšího nákupu je nutné rozhodnout, zda je žádoucí, aby se skladová cena snížila/zvýšila, z níž se následně bude počítat také nižší/vyšší prodejní cena. V případě, že se cena zvýší, dochází automaticky k přecenění zboží dle nové skladové ceny a nákupčí tak musí pouze ověřit, zda nebyla například špatně zadána faktura. Pokud se cena sníží, zboží se automaticky neprolevňuje, prodejní cena se počítá z původní skladové ceny a v kompetenci nákupčího je rozhodnout, zda chce pomocí tzv. kalkulovaného nákupu cenu zvýšit, ponechat cenu stejnou nebo cenu snížit. Kalkulovaný nákup se provádí v systému VARIO nad daným příjmovým dokladem, kde se uměle skladová cena zboží změní, aby se na základě toho změnila i cena prodejní.



Obr. 11: Ukázka filtrace SD dokladu v systému VARIO (Zdroj: IS obchodu na síti).

Skladové doklady BM

Číslo dokladu	Doklad	Datum
SD-2018-05002	Příjemka	11.1.2019

Doklad - Příjemka SD-2018-05002

Uložit a zavřít

Obecné | Položky | Součet | Doklady | Deník | Dokumenty

Doklad: Příjemka | Kniha: Skladové doklady BM | Datum: 11.1.2019

Číslo dokladu: SD-2018-05002 | Referent:

Dodavatel

Firma: | Název firmy: | Jméno: | Adresa: | Telefon: | E-mail: | Adresa 2: | IČ: | DIČ: |

Doklad

Stav dokladu: zaúčtováno

Středisko dokladu: | Místo plnění: | Č. celního případu: |

Platební podmínky

Ceník: | Sleva [%]: 0

Cizí měna

Měna: | Kurs: 1 | Množství: 1

Záznam: | Komentáře | Kalkulované ceny | Počet zakázek | Heureka | Dimenze

Produkt/Popis	KS/Ústřel	Cena dokl/Cena xx/Cena virtuální	kalkul. cena za ks	Cena xx ceník sklad
CHDDHOM_DASB10			0,00	
Christian Dior Dior Homme after shave balm ASB 100 ml M			0,00	01.05.19
CHDHC3M_AEDC20			0,00	Sklad BM
Christian Dior Dior Homme Cologne (2013) EDC M 75 ml			0,00	29.04.19
CHDAD4W_AEDP22			0,00	Sklad BM
Christian Dior Dior Addict Eau de Parfum (2014) EDP W 50 ml			0,00	

Obr. 12: SD doklad zobrazený v informačním systému VARIO (Zdroj: IS obchodu na síti).

V případě, že zboží bylo zakoupeno za cenu nižší než je skladová a je za tuto cenu i nadále pravděpodobně dobře dostupné nebo je skladová zásoba vysoká vzhledem k prodejm, je možné ponecháním nižší ceny nad daným příjmovým dokladem dané zboží prolevnit a dosáhnout tak vyšších prodejů (obratu).

Pokud se kalkulovaný nákup neprovádí a produktová cena se pouze schválí, skladová cena se automaticky přepočítá průměrem ceny z posledního příjmového dokladu vzhledem k dodanému množství a dosavadní skladové ceny vzhledem ke skladovému množství.

Pokud se kalkulovaný nákup neprovádí a produktová cena je pouze zamítnuta, systém tuto cenu každý den o půlnoci znovu přepočítá a pokud se nic nezmění, nabízí ji Divoký xx sklad nadále.

Tab. 3: Příklad automatické tvorby ceny bez kalkulovaného nákupu (Zdroj: Vlastní zpracování).

	Množství (ks)	Cena (Kč/ks)	Celkem (Kč)
Příjemka 1	10	200	2000
Původní skladová cena (Kč)		200	
Příjemka 2	10	300	3000
Celkem (Kč)			5000
Nová skladová cena		250	

- Faktura byla chybně zadána do systému, a to s vyšší nebo nižší nákupní cenou.

Postup: Nákupčí prověří cenu na faktuře na fakturačním oddělení, a pokud je zadána správně, postupuje dále skrz kalkulovaný nákup viz bod jedna.

2.4 Rozbor faktorů 7S

Dále je v této části práce využita analytická technika 7S využívaná pro hodnocení kritických faktorů společnosti, v našem případě obchodu na síti. Model slouží k analýze vnitřního prostředí a úspěch spočívá v rovnoměrném rozvoji všech faktorů, které jsou vzájemně propojené a z nichž se celý tento model skládá.

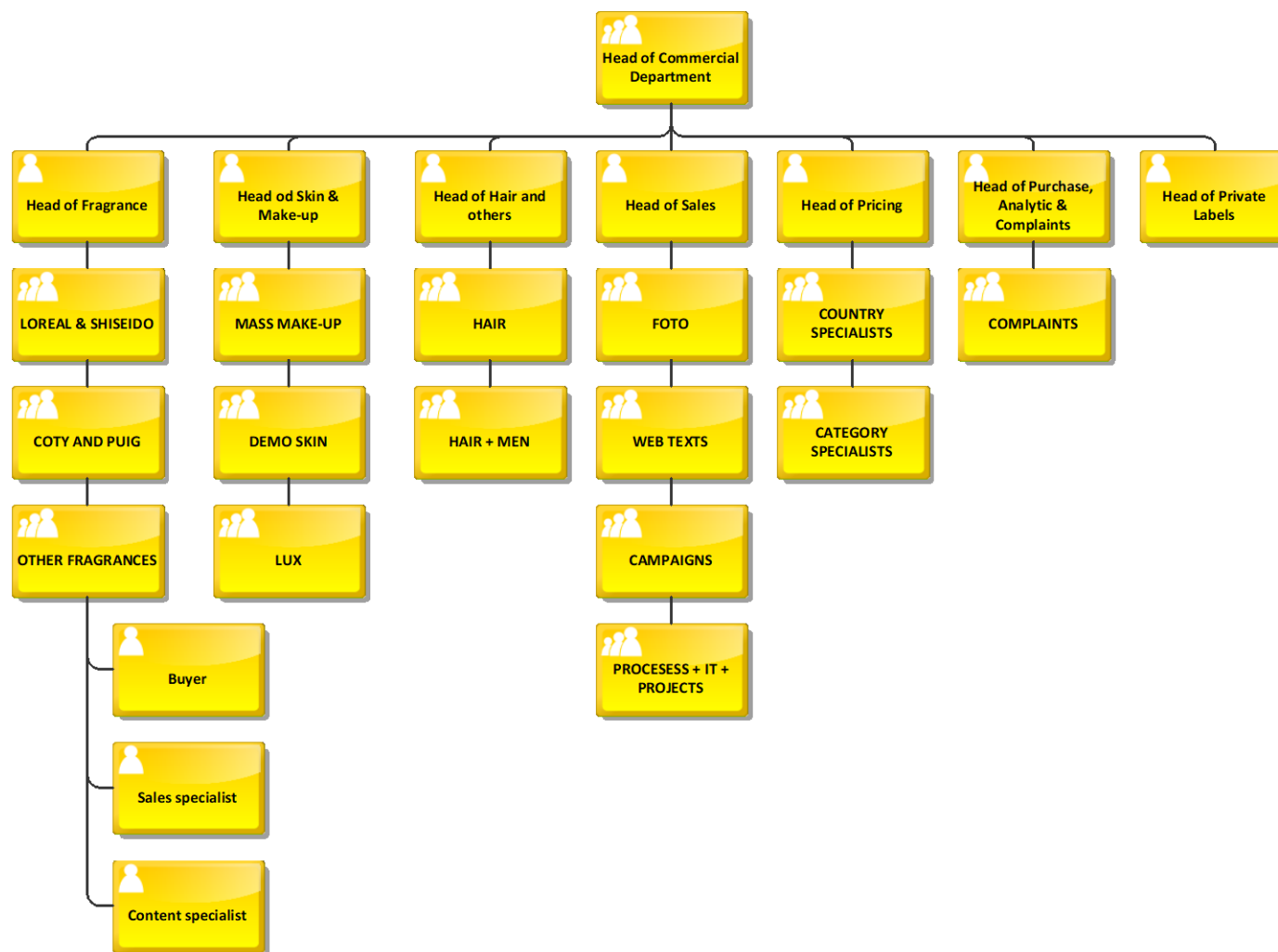
2.4.1 Strategie

Důraz je kladen zejména na přívětivost pro zákazníky. Součástí strategie obchodu na síti je zvyšování přívětivosti webových stránek pro uživatele, dále rozšiřování platebních metod a způsobů doručení s důrazem na konkrétní zemi, a rozšiřování produktového portfolia ke spokojenosti zákazníků - zaměření na produkty, které jsou jinak těžko dostupné v maloobchodních sítích, překlady webových stránek, sampling (cross selling - ovlivnění nákupního chování zákazníka např. pomocí vzorků, GWP (Gift with Purchase - dárek k nákupu, marketingová podpora značek (např. prostřednictvím dopravy zdarma), rozšíření retails (slouží k prohloubení důvěry u zákazníků, zvyšování lokálních prodejů skrz retails, stejné ceny na pobočkách i na webových stránkách.

Rozvoj privátních značek (Spiritime), transparentnost. V nejbližší budoucnosti bude kladen důraz především na rozvoj parfémů, protože tvoří největší obrat. Potenciál obchodu na síti vidí je v kosmetice hair plus skin. Dokončování rebrandingu ve všech zemích - věrnost zákazníků - love brand. Strategie obchodu na síti tedy spočívá především v maximálním vyhovění přání a potřeb odběratelů, které povedou v konečném důsledku k udržení loajality a získání nových zákazníků. Součástí strategie je také rozšiřování pole působnosti obchodu na síti do dalších evropských zemí. V blízké době proběhne expanze do Švýcarska. Součástí nynější strategie je také důraz na oficializaci. Součástí této oficializace je přímá spolupráce s výrobcí. Vynechání distribučních článků napomáhá k lepšímu plánování dodávek z hlediska času, možnost snížit nákupní ceny, marketingová podpora značky, launch nové produktů.

2.4.2 Struktura

Koncepce organizační struktury komerčního oddělení obchodu na síti je od nedávna nová a jedná se o liniově-štabní organizační strukturu. Protože je práce zaměřena převážně na obchodní oddělení, vzhledem k podstatě celého problému je uvedena organizační struktura pouze v rámci komerčního oddělení společnosti. Vzhledem k počtu hierarchických úrovní se jedná spíše o plochou organizační strukturu, která je velmi pružná v rozhodování, protože tok jakýchkoli informací od zaměstnanců na nejnižší úrovni k nevyššímu vedení je krátký a rychlý. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou jasně definovány. O klíčových rozhodnutích celého oddělení rozhoduje jednatel společnosti, který je současně v pozici ředitele komerčního oddělení. Řediteli se dále zodpovídají vedoucí jednotlivých úseků. Rozhodovací pravomoci jsou tedy jasně stanoveny a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jasně vymezeny. Na níže vyobrazené organizační struktuře lze vidět rozdělení dle kategorií, které jsou odrazem tzv. housů (vlastníci značek u parfémů např. obchodní dům Coty, pod který spadají značky Hugo Boss, Calvin Klein, Chloé a jiné nebo obchodní dům L'Oreal, pod který spadají značky Diesel, Lancome, Ralph Lauren a jiné).



Obr. 13: Organizační struktura komerčního oddělení obchodu na síti (Zdroj: Vlastní zpracování).

2.4.3 Systémy

Obchod na síti využívá dva informační systémy. Prvním z nich, základní, je ELIS. Systém ELIS je vyvíjen IT oddělením v rámci společnosti a řídí a integruje většinu oblastí činnosti obchodu na síti jako například zásoby, plánování, nákup, prodej, marketing. Druhým systémem, který je ve společnosti využíván, je účetní systém ALTUS VARIO. Tento systém není vyvíjen obchodem na síti tak, jako systém ELIS a slouží ke zpracování účetnictví s podporou vedení všech ekonomických agend. Oba systémy jsou na sobě zcela nezávislé tzn. je-li provedena změna v jednom, není přepsána do druhého a naopak.

2.4.4 Styl řízení

V obchodu na síti je zaveden převážně demokratický styl řízení s občasnými prvky direktivního stylu. Konečné rozhodující slovo má vždy jednatel společnosti, často také přímo zasahuje do rozhodování. Současně ale vedoucí pracovníci vedou své podřízené k tomu, aby rozvíjeli kreativitu, iniciativu a aby také dostali prostor pro seberealizaci. Ve společnosti jsou také pravidelné porady jednou za čtrnáct dní, kdy pracovníci dostanou prostor se vyjádřit. Pokud ale zbytečně odbočí od probíraného tématu, je zasáhnuto direktivním způsobem. Obchod na síti svým pracovníkům tedy naslouchá, což dokazuje například skutečnost, že na žádost nákupčích byla zřízena nová funkce, která slouží jako spojka mezi nákupním a IT oddělením.

2.4.5 Spolupracovníci

Jednotlivá oddělení, včetně komerčního, které je jedním z hlavních prvků této práce, fungují v prostředí zvaném jako Open space, což je důležitým faktem při vzájemné spolupráci mezi pracovníky každého oddělení. Komunikace v rámci jednotlivých oddělení je na vysoké úrovni, mezi spolupracovníky často probíhá přirozený brainstorming při řešení problémů. Otevřená komunikace a úzká provázanost sousledných činností vytvářejí vyšší přidanou hodnotu v obchodu na síti. Uspokojivý výsledek činností a spolupráce vede ke spokojenosti a pocitu seberealizace pracovníků. Komunikace mezi jednotlivými odděleními probíhá především skrze sdílený firemní e-mail, který existuje v rámci každého oddělení (např. parfemy@obchodnasiti.com nebo commercial@obchodnasiti.com).

2.4.6 Schopnosti

Vzhledem k tomu, že obchod na síti je obchodní společností, převažují zde především pracovníci administrativy, tedy tzv. soft skills. Dalším faktem je, že společnost si sama vyvíjí jeden ze systémů, velké zastoupení má tedy také IT oddělení a v neposlední řadě pracovníci skladu. V obchodu na síti se hodně dbá na jazykové dovednosti, protože většina dodavatelů pochází ze zahraničí a anglický jazyk je tedy na komerčním oddělení na denním pořádku. Pracovníci mají možnost přihlásit se do kurzů anglického jazyka v rámci pracovní doby. Další důležitou schopností je také zvládnutí softwaru Open Office - především Microsoft Excelu.

2.4.7 Sdílené hodnoty

Obchod na síti si hodlá udržet pozici leadera v online prodeji parfémů a kosmetiky v Evropě. Pro pohyb společnosti v tomto odvětví je typická skvěle propracovaná cenová strategie, dynamika a přizpůsobivost se trhu. Idea společnosti je dodání rychle, včas a v odpovídající kvalitě jak z pohledu společnosti jako odběratele, tak z pohledu koncového zákazníka v pozici odběratele. Nastavení těchto vnitřních hodnot pracovníků obchodu na síti slouží k vyšší přidané hodnotě a stává se posláním společnosti.

2.5 Analýza oborového prostředí

Analýza oborového prostředí slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v jejím odvětví a v nalezení příležitostí, jejichž realizace v oblasti nákupu by mohly postavení společnosti zlepšovat. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu. Tato analýza byla do této práce zařazena opět s důrazem na oddělení nákupu a činností v něm probíhajících, především pak kvůli postavení vůči dodavatelům.

2.5.1 Odběratelé

Produkty, které jsou zákazníky odebírány nejsou diferencované. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla odběratelů poměrně vysoká, případný přechod ke konkurenci by byl velmi snadný. Vzhledem k tomu, že se jedná o elektronické podnikání, není zde rozhodující pro

odběratele umístění, ale převážně jiné aspekty. Jedním z nich můžou být například doprovodné služby nákupu obchodu na síti:

- Vrácení zboží do 90 dnů,
- rychlost a vstřícnost při vyřízení reklamací,
- způsoby platby (dobírka, hotově, kartou, online platební kartou, bankovním převodem apod.),
- způsoby doručení (osobní odběr, In Time, PPL, Zásilkovna, Česká pošta apod.),
- gravírování (možnost vygravírování vlastního textu do zakoupeného parfému),
- dárková balení.

Dalšími výhodami je, že obchod na síti je skutečně leaderem v oblasti parfémů a kosmetiky v Evropě a je tak v zákaznickém povědomí, taktéž široké portfolio produktů je velkou výhodou.

Odběratelé obchodu na síti jsou především jednotlivci, vyjednávací síla odběratelů je tedy částečně snížena tím, že se nejedná o případ, kdy několik odběratelů je pro společnost velmi významných a na společnost je tak vyvíjen vyšší tlak, aby svým zákazníkům kompletně vyhověla např. cenou s malou marží.

Velkou roli hraje zde kvalita, která nesmí být jakkoli snížena, protože v tom případě by hrozil velký odliv zákazníků ke konkurenci.

2.5.2 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně malá, obchod na síti pracuje s větším množstvím dodavatelů a rozhoduje se tak zejména na základě nákupních cen, množstevních slev a spolehlivosti. Není pravidlem, že produkt X je vždy nakupován u stejného dodavatele, s každou novou objednávkou je produkt nakupován tak, aby byl nákup pro obchod na síti nejvýhodnější a činí se tak na základě aktuálních nabídek. Obchod na síti je tedy pro každého svého dodavatele významným zákazníkem, jedná se tudíž o velkou vyjednávací sílu odběratele z pohledu dodavatele.

Velkou roli zde hraje samozřejmě kvalita produktů, na kterou je kladen patřičný důraz. V případě, že by dodavatel dodal zboží, které by nebylo v požadované kvalitě (např. neoriginální zboží), obchod na síti by rozhodl o vyřazení takového dodavatele, protože by tak byla ohrožena pověst obchodu na síti před zákazníky. Z výše uvedeného vyplývá, že nákupní oddělení je v dobrém postavení a může u dodavatele vyjednat výhodné podmínky. V rámci již

zmiňované oficializace, která probíhá s cílem vybudovat silné partnerství s jediným spolehlivým zdrojem v rámci jediného produktu, je navzdory nepatrnému snížení vyjednávací síly odběratele vyjednání nižších nákupních cen, protože odpadnutí mezičlánku této strategie nasvědčuje, případně může být cena stejná nebo i vyšší, která by v takovém případě mohla být kompenzována např. marketingovou podporou od dodavatele a spolehlivostí dodavatele, který bude dodávat zboží ve stanoveném termínu.

2.5.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jak již bylo zmíněno, obchod na síti je považován za leadera v oblasti parfémů a kosmetiky v Evropě. I přesto se však nejedná o nijak zvláštní a diferencované výrobky, proto je případný vstup konkurence do odvětví zcela reálný, ne však pravděpodobný. V odvětví neexistují konkurenti s významnými nákladovými výhodami, současně jsou ale náklady spojené se změnou dodavatele u zákazníků takřka nulové. Novou oblastí, která by se mohla stát významnou konkurencí obchodu na síti je tzv. míchání parfémů na míru. To spočívá ve smíchání vlastních ingrediencí a lze tak vyrobit specifický a jedinečný parfém. Portfolio nabízených produktů obchodu na síti je však stále daleko širší a doprovodné služby hrají také významnou roli.

S novými konkurenty se lze setkat na zahraničních trzích, zejména v Číně a Asii, kde je nebezpečí vzniku stejných/podobných produktů za nižší ceny. V tomto ohledu je ale výhodou již zmiňovaná vysoká kvalita produktů obchodu na síti, kdy není přípustné, aby byla společnost spojována s neoriginálním zbožím.

2.5.4 Hrozba substitutů

Jak již bylo zmíněno výše, na trhu jsou substituty běžně dostupné. Výhodou tedy může být především nabízená cena produktu. Obchod na síti se snaží konkurovat tedy především nižší cenou než má konkurence ve formě kamenných obchodů a koná tak prostřednictvím daleko nižších marží a množstevních slev - oproti kamenným obchodům je nakupováno daleko větší množství zboží - a na základě většího objemu je nákupní cena nižší. V neposlední řadě je třeba uvažovat drahé nájemné kamenných prodejen, které jsou umístěny většinou především v centru nebo nákupních střediscích. Ceny produktů jiných e-shopů s produkty obchodu na síti jsou srovnatelné, v rámci toho se tedy snaží konkurovat obchod na síti silnou značkou, kvalitou, rychlostí dodání a přidanou hodnotou k nákupu.

Dalším důležitým faktorem je také pohodlí, které nákup na internetovém obchodě poskytuje doprovodné služby produktů - viz výše.

Další možností jak snižovat tlak substitutů na trhu jsou rozsáhlé marketingové kampaně a prohlubování tak povědomí o obchodu na síti. Oddělení nákupu může využít velmi rozsáhlou síť dodavatelů jako zdrojů informací, poptávat tak novinky a předávat získané informace na oddělení marketingu.

2.5.5 Rivalita na trhu

Daný trh neustále roste a rozšiřuje se. Vysokou konkurenční rivalitu lze snižovat využitím nových dodavatelů, z jiných zemí (např. asijských). V takovém případě by musela být řádně prověřena kvalita a při velmi výhodné ceně sepsána smlouva, která by se odkazovala na udělení sankcí při snížení kvality. Mohlo by se jednat o speciální asijské kosmetické produkty (např. plet'ové masky od značky Korika).

Silná a velká značka obchodu na síti automaticky zvyšuje atraktivitu nejen pro odběratele, ale také pro dodavatele. Dodavatelé mohou preferovat dodávky zákazníkovi se silnou značkou, protože je pravděpodobné, že příští dodávku při malém cenovém rozdílu opět získají. Oddělení nákupu může tento argument využít při jednání s dodavateli.

2.6 Výzkum spokojenosti nákupního oddělení s informačním systémem

Jako další je v analytické části práce proveden výzkum spokojenosti zaměstnanců nákupního oddělení obchodu na síti s informačním systémem. Jedná se tedy o hlavní moduly, se kterými nákupčí pracují v informačním systému a dále také obecně o faktory, omezující efektivitu vykonávání práce nákupního oddělení.

2.6.1 Metodologie výzkumu

Cílem je zjištění spokojenosti zaměstnanců obchodu na síti z oblasti nákupu ve vybraných parametrech. Na základě zjištěných výsledků, tedy nalezení slabých míst, bude možno navrhnout opatření pro obchod na síti, která budou sloužit k optimalizaci nákupních procesů k celkové spokojenosti na straně zaměstnanců, a v konečném důsledku také ke spokojenosti zákazníků. Správně použitá metodologie výzkumu by měla vést dále k vylepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Spokojenost zaměstnanců nákupního oddělení bude zjišťována pomocí kvalitativního strukturovaného interview, a to z důvodu povahy problému a velmi malého počtu respondentů. Vzhledem k tomu, že se jedná o problematiku řešenou v konkrétní společnosti, je tedy množství respondentů, kteří jsou schopni podat relevantní data, velmi omezen.

Osoby, které jsou vhodné pro sběr dat, jsou v našem případě pouze z nákupního oddělení vybrané společnosti. Jedná se o osoby denně pracující s informačním systémem v oblasti nákupu a také o osoby denně komunikující s dodavateli.

Podstatnou částí je vytvoření návrhu plánu výzkumu. Tento plán zahrnuje stanovení centrální výzkumné otázky, která koresponduje s cíli výzkumu, specifikaci strategie výzkumu, metody výzkumu, výběr vhodných respondentů a vytvoření časového harmonogramu.

2.6.2 Centrální výzkumná otázka

V první řadě je nutné primárně zodpovědět centrální výzkumnou otázku, která byla formulována:

„Jaká je úroveň spokojenosti nákupního oddělení společnosti „obchod na síti“ s informačním systémem?“

Centrální výzkumná otázka byla navržena tak, aby realizovaný výzkum vedl ke zjištění, zda lze u vybrané společnosti navrhnout změny v informačním systému vedoucí k efektivnímu řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

2.6.3 Cíle výzkumu

Hlavním cílem je objevení slabých míst v informačním systému v souvislosti s nákupním procesem a na základě toho návrh optimalizace systému tak, aby v celkovém důsledku tyto změny vedly ke spokojenosti koncového článku, tedy zákazníka.

Kromě hlavního cíle byly také stanoveny cíle dílčí, které slouží jako jednotlivé kroky pro splnění hlavního cíle. Získané informace přispějí k podrobnému popisu současného stavu a identifikaci úzkých míst, pro která budou navržena opatření pro zlepšení.

Stanovené dílčí cíle:

- odhalení slabých míst v informačním systému působících na nákupní proces,
- analýza současného stavu podnikání s ohledem na nákupní proces,
- zjištění úrovně spokojenosti nákupních s informačním systémem v podniku,

- identifikace problémů bránících ve vývoji změn v informačním systému,
- odhalení omezení v nákupním procesu,
- vylepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů v návaznosti na oddělení nákupu.

2.6.4 Zvolená strategie a metody výzkumu

Výzkum se zabývá konkrétními názory, klíčovými činnostmi a detailními informacemi od dotázaných respondentů. Z tohoto důvodu je výzkumná strategie založena na induktivním přístupu. Pro získání potřebných dat byla použita technika strukturalizovaného interview, a to pomocí osobních rozhovorů s cílem hlubšího pochopení zkoumané problematiky a také osobních zkušeností dotazovaných osob. Tento výzkum si tedy neklade za cíl zjistit kvantitativní data a jejich následné srovnání, ale data kvalitativní. Zjištěná data by měla vést k analýze současného stavu s ohledem na danou problematiku a na základě toho k navržení zlepšení.

Metodou pro optimální sběr dat byl zvolen polostrukturovaný způsob dotazování, a to především proto, aby respondent měl možnost vyjádřit svůj subjektivní názor a preference, a v konečném důsledku bylo dosaženo co nejrelevantnějších odpovědí, se kterými bude nadále pracováno. Vytvořené otázky by měly vést k odhalení pocitů, znalostí, zkušeností i názorů dotazovaných osob.

2.6.5 Respondenti a časový průběh

S ohledem na zkoumanou problematiku na nákupním oddělení byla k výzkumu využita skupina šesti nákupčích, kteří ve společnosti přímo provádí čistě nákupní proces portfolia nabízených produktů, a kteří také dennodenně přicházejí do přímého kontaktu s dodavateli. Tato skupina vyplňovala dotazník jako jedna osoba. Po celou dobu vyplňování tohoto dotazníku mezi sebou jednotliví členové skupiny komunikovali a konzultovali jednotlivé odpovědi. Díky tomu byla zaručena vyšší objektivita. Během dotazníkového šetření byla přítomna pouze autorka dotazníku a skupina dotazovaných, cíleně bylo zamezeno přítomnosti nadřízeného, aby mohlo dojít k volnému průchodu „bouřlivějších“ diskuzí. Šetření bylo provedeno v odpoledních hodinách v rámci pracovní doby, aby bylo zamezeno časovému tlaku ze strany zaměstnanců. Tímto by chtěla autorka poděkovat vedení společnosti za vytvoření optimálních podmínek pro dotazování. Jména dotazovaných členů týmu jsou záměrně utajena.

2.6.6 Analýza dat a vybrané výsledky výzkumu

Transkripce kvalitativních dat byla provedena nejprve doslovnou transkripcí rozhovorů, poté byly ponechány pouze klíčové otázky, které obsahovaly podstatné informace, jež byly sloučeny v ucelený text. Kvůli lepšímu pochopení celé zkoumané problematiky bylo díky polostrukturovanému rozhovoru také nastíněno několik informací, které sice nebyly zcela podstatné pro celkový výzkum, ale posloužily k obecnému vyobrazení situace v podniku. Z toho důvodu se je autorka rozhodla ve výzkumné práci ponechat.

1. Můžete prosím popsat základní procesy, které v rámci nákupního oddělení probíhají?

V rámci nákupního oddělení probíhají dva konkrétní procesy. Kromě vytváření těchto procesů se oddělení samozřejmě zabývá dalšími činnostmi, jako je například komunikace s dodavateli, sledování obrátů, provádění analýz a další.

Prvním z těchto základních procesů je tedy tvorba poptávky. Každý nákupčí spravuje určité produktové portfolio. V rámci daného portfolio je tedy nutné projít všechny produkty, případně je možné poptávat nějakou značku nebo konkrétní typ produktu. Standardní skladová zásoba je na osm týdnů - poptávka se tedy tvoří na takové množství, které koresponduje s aktuální skladovou zásobou, příjemkami (tj. objednávkami, které jsou potvrzeny fakturami) a objednávkami. Dále se u poptávky počítá s dobou dodání.

Druhým z těchto základních procesů je tvorba objednávky. Objednávek je několik typů: Objedávka z poptávky, jednorázová objednávka z nabídky, objednávka ze stock listu (tj. to, co má dodavatel aktuálně skladem), "made to order" nebo "pre-order" (tj. dodavatel je zde v pozici distributora - je zaslán ceník a na základě toho se objedná - vhodné pro delší časové období), forecast objednávka (tj. zboží je dodáváno ve formě odvolávek z objednávky).

2. S jakými problémy se potýkáte při realizaci nákupního procesu, přesněji řečeno, jaké jsou omezující faktory?

Jedná se především o problémy vznikající v rámci informačního systému. V podniku jsou používány dva systémy - základní je ELIS a účetní systém je VARIO. Systémy spolu ale bohužel nejsou sesynchronizovány. Konkrétně to znamená, že je-li provedena změna v jednom, není přepsána do druhého.

Za další palčivý problém je považováno mazání objednávek. Staré objednávky jsou ze systému po vykrytí fakturou vymazány, není možné se k nim tedy zpětně vracet,

vyhodnocovat je nebo třeba kontrolovat jejich vykrytí. Mazání takových objednávek je v pracovní náplni účetního oddělení, tudíž nákupčí tento proces nemohou nijak korigovat.

Jako další byl uveden problém při plánování akcí. O produktech, které budou v tom kterém období a zemi aktuálně v akci, rozhoduje sales oddělení. Pokud je tedy nějaký produkt dán do akce, je logické, že nákupčí očekává zvýšení prodejů takového produktu. V systému je tedy vidět např. že v dubnu byl produkt X dán na měsíc do akce a prodeje se tak zvýšily z 30 ks na 90 ks. Jestliže je tedy plánováno, že stejné zboží bude v akci také v červnu, nákupčí objednávají daný produkt tak, aby vznikla zásoba na 90 ks. To ovšem nemusí platit, protože v dubnu bylo zboží v akci např. v Itálii a Francii a nyní je plánovaná akce v České republice a Německu, kde jsou prodeje obecně vyšší. Případný výpadek daného produktu v půlce měsíce je samozřejmě nežádoucí.

Poslední zmíněné problémy jsou výkonnost informačního systému a dále také omezení v rámci příjmu (zásilka, kde je více druhů produktů má automaticky přednost při zaskladňování apod.)

*3. Děkuji za uvedení hlavních omezení, velmi mi to pomohlo. Mohli byste, prosím, nyní tato omezení seřadit dle subjektivních pocitů od toho nejpálčivějšího problému po ten nejméně pálčivý v rámci **celého podniku**? Dále prosím o ohodnocení každého omezení v rámci **vaší práce na nákupním oddělení** na stupnici od 1 do 5, kdy 5 je nejpálčivější problém a 1 je nejméně pálčivý.*

1. Nesjednocení systémů	4
2. Výkonnost	3
3. Mazání objednávek	5
4. Plánování akcí	5
5. Omezení v rámci příjmu	4

4. Pokud se podíváte zpět do minulosti, jsou tyto faktory příčinou vzniklých problémů v nákupním procesu?

Ano, rozhodně jsou, a to především kvůli ztrátě času, která v souvislosti s těmito faktory vzniká. Dalším aspektem je negativní vliv na pracovní morálku zaměstnanců, kdy jim tyto faktory zbytečně ztěžují práci. Dál také například telefonické jednání s dodavateli, přičemž je potřeba rychle vytáhnout informace ze systému - systém neodpovídá apod.

5. Jaké změny jste vypožadovali v informačním systému za poslední rok?

Za první změnu je považována skutečnost, že při vytváření objednávky z poptávky (zminěno výše) je vidět nejen její souhrnná hodnota, ale také hodnota objednávky u jednotlivých dodavatelů včetně kusů. Jednotliví dodavatelé zašlou nabídky na poptávané produkty, nabídky jsou naimportovány do systému a při vytváření nové objednávky je již jen vybíráno, kde je objednáno. Souhrnná hodnota je dobrá proto, že je přehledně vidět, jaké množství a v jaké hodnotě je objednáno u každého dodavatele.

Další změna, která byla provedena, je zobrazení čísla, které sčítá jednotlivé příjemky. Příjemka vzniká v okamžiku, kdy je do systému zadána faktura, ale není možné vyčíst, kde konkrétně se nachází zboží z faktury. V okamžiku, kdy zboží dorazí na sklad, sklad zadá příjem, a tím vznikne číslo příjmu, do kterého se dohraje SD doklad (faktura), podle kterého lze zboží dohledat v modulu příjem. V případě, že stejné zboží dorazí od pěti různých dodavatelů, bylo předtím časově náročné zjišťovat, kolik vlastně dohromady dorazilo zboží a jednotlivých produktů, zda je vhodné uvést zboží do akce apod.

Další změnou je zobrazení čísel v retailu. Byly vytvořeny jednotlivé sekce „maloobchod“, „e-shop“, „prodeje v jednotlivých zemích“, „celková suma“.

Za poslední změny jsou považovány nestabilita výkonnosti informačního systému a změna vizualizace loga systému.

6. Jaké vás napadají nedostatky v rámci vaší práce s IS, na které by bylo dobré se dle vašeho názoru zaměřit?

Za primární nedostatek je považován chybějící manuál k informačnímu systému. Informace se předávají zcela nevhodným stylem "jedna paní povídala", kdy pak často dochází k chybovosti a zbytečným omylům. Zaměstnanci nejsou řádně a pravidelně školeni, aby se mohli vhodně přizpůsobovat změnám a využívali tak naplno všechny užitečné moduly informačního systému.

Za další důležitý nedostatek lze považovat vytváření poptávky, které probíhá tak, že se produkt po produktu probírá celé portfolio, o čemž se mluví jako o mravenčí práci. Jedná se o důležitou a časově náročnou práci. Zefektivnění tohoto procesu by vedlo především k úspoře času všech nákupců.

Poslední nedostatek je již zmiňovaná výkonnost a dále také nikoliv konkrétní, ale obecné „dlouhé kroky“ (desítky proklikávání) k nahlédnutí do potřebných informací.

7. Posíláte zjištěné nedostatky v IS na IT oddělení, a pokud ano, obdržíte zpětnou vazbu?

Ve společnosti „Obchod na síti“ existuje člověk, který funguje jako spojka mezi IT oddělením a nákupním oddělením. Jedná se o zaměstnance, který pracoval na oddělení nákupu a tudíž zná zmiňované procesy a současně rozumí IT problematice. Každý požadavek, který je na IT oddělení vznesen, musí projít přes tzv. helpdesk. Do helpdesku má ale bohužel přístup pouze omezený počet zaměstnanců a tudíž se nelze podívat, v jaké se nachází požadavek fázi. Je tedy nutné vznést dotaz na již zmíněnou „spojku“. Od vznesení požadavku na IT oddělení není nikdo informován o tom, jak se s požadavkem pracuje a za jak dlouho bude vyřešen. Prostě se to jednoho dne z ničeho nic opraví.

2.6.7 Diskuze výsledků a doporučení

Z výsledků výzkumu, který byl proveden, je možné vyvodit následující:

Za nejslabší místo z pohledu nákupního oddělení můžeme považovat informační systém jako takový. Odpovědi nákupčích, kteří byli dotazováni, byly téměř identické a byly pouze přetransformovány v ucelené věty. Během celého dotazování nedocházelo k příliš různorodým názorům, což je z mého pohledu zajímavé. Lze z toho vyvodit, že zaměstnance nákupního oddělení trápí více méně „to stejné“. Kladně hodnotím, že obchod na síti nákupčím naslouchá a snaží se vycházet jejich požadavkům vstříc, což dokazuje především fakt, že existuje funkce, která slouží jako spojka mezi nákupním a IT oddělením. Současně ale také z výzkumu vyplynulo, že doba od požadavku k realizované změně je dlouhá a zaměstnanec není dostatečně informován o průběhu.

Důležitým zjištěním je fakt, že skupina dotazovaných byla schopna konkrétně pojmenovat problémy, na které při práci naráží. Použitím některých otevřených otázek dostala skupina dotazovaných prostor k vyjádření se a ke konkrétnímu uchopení problémů, se kterými se denně setkávají. Rozhovor byl tedy veden takovým směrem, aby byla skupina nenásilně navedena k pojmenování a dokonce k seřazení těchto pojmenování. Otázky byly formulovány ve snaze dostat se k jádru výzkumu a také tak, aby nebylo odbočováno od tématu.

Dotazovaní se shodli na tom, že bez nedostatků a omezení, které vyplynuly z tohoto výzkumu, by byla efektivita práce na daleko vyšší úrovni, a i přesto, že komunikují denně s dodavateli, může jejich jednání s nimi občas působit nesystematicky, především kvůli chybějícím datům v systému.

Jak bylo uvedeno výše, další chybou, která vzniká kvůli nepřehlednosti systému, je možný výpadek zboží. V tomto případě se jedná o chybu závažnou, protože má přímý dopad na zákazníka.

2.6.8 Závěr a limity výzkumu

Nákupní proces je jedním z nejdůležitějších procesů v rámci obchodu na síti. Vzhledem k tomu, že se jedná o proces probíhající neustále během celého životního cyklu společnosti, je potřeba na jeho neustálé vylepšování klást patřičný důraz.

Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zjistit celkovou spokojenost nákupního oddělení s informačním systémem, odhalení slabých míst a také pojmenování konkrétních omezení, která brání v efektivním a důsledném provádění pracovních úkonů v nákupním procesu. Cíl považuji za splněný, ochota celé skupiny dotazovaných byla na velmi vysoké úrovni, kdy brainstorming v rámci skupiny dotazovaných vedl k zajímavým výsledkům. Skupina po celou dobu nemusela dělat mezi jednotlivými členy kompromisy, protože pokaždé, když se podařilo zřetelně vymezit daný problém, skupina se na něm shodla.

Na základě zjištěných informací a výsledků budou v této diplomové práci navržena potřebná opatření a řešení v návrhové části.

Co se týká limitů provedeného výzkumu, výzkum byl proveden pouze v rámci obchodu na síti a nelze je tedy považovat za obecně platné. Jedná se o velmi specifická zjištění a pouze v rámci jednoho oddělení, některé závěry tedy není možné aplikovat dokonce ani na jiné oddělení v této společnosti. Podnětem pro další výzkum je rozšíření studie napříč společnostmi, kde by byl zjištěn průnik omezení a nedostatků nákupního oddělení a např. sales oddělení. Odpovědi respondentů byly hodně subjektivní, ovšem tím, že dotazníkové šetření bylo provedeno ve skupině, výsledky považuji za relevantní.

2.7 Shrnutí analytické části pomocí SWOT matice

V následující SWOT matici jsou shrnuty výsledky analytické části, a to jak externích, tak interních faktorů. Tabulka níže obsahuje příležitosti, hrozby, silné stránky a slabé stránky, jež vycházejí z provedených analýz současného stavu obchodu na síti a také jeho vnějšího okolí a slouží pro lepší čtenářovu přehlednost.

Tab. 4: Shrnutí kritické analýzy pomocí SWOT matice (Zdroj: Vlastní zpracování).

STRENGTHS (Silné stránky)	WEAKNESSES (Slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> - leader v oblasti parfémů a kosmetiky v Evropě - široké portfolio produktů - kvalitní produkty - silná značka - rychlost dodání - zákaznická přívětivost - uživatelská přívětivost e-shopu - zavedené silné partnerství - propojení nákupního oddělení s IT (existující spojka mezi odděleními zřízená managementem) - vysoká vyjednávací síla 	<ul style="list-style-type: none"> - zvyšování reakční doby úseků v rámci nastavených procesů - nedostatečná pružnost v nově zavedených změnách - nesynchronizované informační systémy - neschopnost automatizace rutinních činností - nutnost ručních zásahů do informačního systému v nákupních procesech - chybějící data v informačním systému (historicky dohledatelné objednávky) - nepřehlednost informačních systémů - chybějící souhrnná data o nevykrytých objednávkách za dané období
OPPORTUNITIES (Příležitosti)	THREATS (Hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> - možnost vlastního rozvoje informačního systému - nové cesty - oficializace - rozšíření retailové sítě - propojení systémů společnosti s dodavatelskými informačními systémy - expanze na nové trhy 	<ul style="list-style-type: none"> - nastavení řízení a pravomocí s růstem společnosti - nespolehlivost dodavatelů - ztráta dobrého jména společnosti - ztráta důležitých partnerů

3 Vlastní návrhy řešení

V následující části diplomové práce budou navrženy změny v informačním systému obchodu na síti, které přispějí k efektivnímu řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Návrhy budou provedeny v rámci modulů, se kterými pracují především nákupčí a které byly představeny podrobně v analytické části této diplomové práce. Jednotlivé návrhy byly prokonzultovány s IT oddělením obchodu na síti a je tak zaručeno, že jsou reálné a proveditelné. V rámci této kapitoly budou také uvedeny podmínky realizace a přínosy navrhovaných řešení včetně jejich celkového kritického zhodnocení.

3.1 Uchovávání objednávek - statusy

Jedním ze současných problémů obchodu na síti je provádění promazávání objednávek ze systému v okamžiku vykrytí fakturou. Faktura přijatá od dodavatele je invoice oddělením nahrána do systému a dle typu objednávky se dále stane následující:

1. Objednávka z poptávky (týdenní objednávka) - dodavatelé mohou zboží vykryvat najednou anebo postupně. Pokud je zboží z objednávky dodáno najednou, objednávka je ze systému vymazána ihned. Pokud je zboží dodáváno postupně, objednávka je invoice oddělením smazána až na pokyn nákupčího, který objednávku vytvořil. Na úvaze nákupčího potom je, zda nevykrytou objednávku prověří u dodavatele nebo ji nechá rovnou smazat (dle zkušeností s konkrétním dodavatelem).
2. Objednávka ze stock listu (jednorázová objednávka) - zboží, které není vykryto fakturou (a nebylo tudíž dodáno), ale bylo objednáno, zůstává nadále v objednávce. Tato objednávka je ovšem ze systému opět vymazána. Mazání objednávky je nezbytné, protože nesmazaná objednávka by se i nadále zobrazovala v systému ve všech modulech. Jako příklad lze uvést tvorbu poptávky s příjemkami a objednávkami, kdy by se nedodané zboží z nesmazaných objednávek dále zobrazovalo jako objednané a zkreslovalo by tak množství těchto produktů. nebo v případě objednávky.
3. Objednávka na základě forecastu - zboží je dodáváno v domluvených časových intervalech a dodávkách. Na každou dodávku je dodavatelem zaslána faktura. Po přijetí poslední faktury je objednávka vymazána ze systému. V případě této objednávky dochází k občasné chybovosti invoice oddělení, které po dodání faktury objednávku automaticky smaže, protože nemá informaci, že se jedná o objednávku typu forecast.

4. Ceník - může být typově stejný jako forecast objednávka nebo týdenní objednávka a postup promazávání je tedy stejný.

Objednávky jsou promazávány také při obdržení informace od dodavatele, že zboží již není možné dodat.

Promazávání objednávek tedy v konečném důsledku výrazně komplikuje snahu o vyhodnocování míry vykrytí objednávek jednotlivých dodavatelů. Pro vyhodnocování analýz používá obchod na síti již zmíněnou datovou kostku používanou například pro zjištění míry spolehlivosti jednotlivých dodavatelů. Spolehlivost dodavatelů je však velmi obtížně měřitelná, a to právě z důvodu chybějících dat u vykrývání objednávek jednotlivých produktů. V případě nepromazávání objednávek by tento nástroj zahrnul tím pádem také jejich zkreslená data a výsledky těchto analýz by tak nebyly relevantní.

Na základě výše uvedeného bude v modulu nákup při tvorbě objednávky navržena možnost změny stavu objednávky. Jednotlivé statusy budou ovlivňovat zobrazení i započítávání dat do analýz tvořených z datové kostky. V současnosti systém nabízí pouze volbu „Nová objednávka“ (objedávka, která existuje do jejího vykrytí) nebo „Stornovaná objednávka“ (objedávka, která je z informačního systému vymazána - v informačním systému ji sice lze dohledat, ale je prázdná a její obsah již není dohledatelný).

The screenshot shows a web application interface for managing orders. At the top, there are buttons for 'Uložit a zavřít' (Save and Close), 'Uložit' (Save), and 'Zavřít' (Close). Below these are several input fields and dropdown menus. The 'Stav objednávky' (Order Status) dropdown menu is highlighted with a red circle and contains the option 'Nova objednavka'. Other fields include 'Číslo dokladu' (Document Number), 'Číslo dokladu Vario' (Vario Document Number), 'Číslo dokladu NAV' (NAV Document Number), 'Datum' (Date), and 'Poznámka' (Note). A checkbox labeled 'Nezahmovat do poptávky' (Do not count towards demand) is also present. Below the form is a section titled 'Položky' (Items) with a table listing products. The table has columns for 'Produkt Id', 'Produkt', and 'Popis' (Description). The first row is highlighted in blue.

Produkt Id	Produkt	Popis
27643	BEYMIHW_DDSP10	Beyonce Midnight Heat deo vapo W 75 ml
181295	DBMBEYM_AEDT10	David Beckham Beyond EDT M 90 ml
561	BEYHEAW_AEDP10	Beyonce Heat EDP W 50 ml
25588	JB7JBOM_AEDT20	James Bond 007 James Bond 007 EDT M 50 ml
424404	BBAMFMM_DDSP20	Bruno Banani Made for Man DSP M 75 ml

Obr. 14: Zobrazení objednávky se statusem „Nová objednávka“ (Zdroj: Upraveno z IS obchodu na síti).

objednávky je potom dále jednáno o cenách, množstevních slevách, MOQ a podobně, je však možné, že se nákupčí nakonec s dodavatelem nedohodne a vytvořenou objednávku bude nutné stornovat. Status „Stornovaná objednávka“ je tedy nutný kvůli rozlišení, zda bylo zboží objednáno a nedodáno nebo byla objednávka zaslána pouze kvůli dohodě s dodavatelem, ale nakonec dohoda neproběhla.

Hlavním rozdílem oproti předešlému stavu je tedy možnost třídění vytvořených objednávek dle zvoleného statusu, přičemž se pod statusem „Uzavřená objednávka“ nebudou zobrazovat v systému při vytváření objednávek a poptávek, současně však budou v systému uchovány a promítnuty do datové kostky. V datové kostce bude navrhnout dodatečný filtr dle statusů objednávek, který umožní vyhodnocování objednávek dle vzniklých statusů. Na základě toho vznikne možnost porovnat dodavatele například z hlediska spolehlivosti dodání.

Občas se také stává, že dodavatel zašle zboží, na které již v systému neexistuje objednávka, protože byla smazána v domnění, že zboží dodatečně zasláno nebude. V takovém případě není jasné, zda zboží bylo objednáno a zda může být přijato. Toto je další z problémů, které vyřeší možnost statusu „Uzavřená objednávka“.

Příklad důsledku využití:

V datové kostce bude vyfiltrován dodavatel a zvoleno časové období vhodné pro dané zjištění (např. jeden rok). Poté bude možno v jedné části datové kostky zobrazit objednávky aktivní a ve druhé části objednávky uzavřené. V datové kostce se tedy následně zobrazí dvě části:

1. Celkové dodané zboží od daného dodavatele v kusech i v Eurech,
2. celkové nedodané zboží od daného dodavatele v kusech i v Eurech.

Uvedený filtr lze také nadále rozpadnout například na značku produktu, na základě čehož lze zjistit, v dodávání jaké značky je dodavatel silný a v jaké slabý. Pokud se tedy prokáže, že na značce X je daný dodavatel slabý v dodávání, i přes nižší cenu může být upřednostněn jiný dodavatel. Další možností je rozpadnutí filtru přímo po produktech, k čemuž je vhodné přihlédnout při tvoření forecastů. Pokud je tedy produkt X nabídnut třemi různými dodavateli se srovnatelnými cenami, důležitým rozhodovacím kritériem by mohlo být právě procento nedodaného produktu X v minulosti vzhledem k objednanému množství. Zavedením filtrů lze tedy získat tvrdá data při vyhodnocování, které umožní nákupčím například požadovat nižší cenu nebo jinou kompenzaci za pravděpodobně vzniklé riziko nedodání daného zboží.

V konečném důsledku se tedy jedná o velmi účinný vyjednávací nástroj v rámci přípravy na jednání a argumentaci, která je podložena čísly. Návrh dále přispívá k efektivnějšímu řízení skladových zásob, kdy budou omezeny výpadky zboží na minimum, protože v případě hrozícího výpadku bude zřejmé, na kterého dodavatele se v případě dané značky/produktu obrátit.

3.1.2 Vytvoření reportu

V návaznosti na výše uvedené bude navrhnout dodatečný kontrolní mechanismus objednávek, které se budou vyskytovat pod statusem „Aktivní objednávka“. Nutnost prověřování objednávek pod tímto statusem vzniká proto, aby byla zachována relevantnost dat pro vyhodnocování a analýzy prováděné z datové kostky. Povinností nákupčích bude tedy prověřovat aktivní status objednávek a následná komunikace s dodavateli ohledně termínu dodání. V případě obdržení informace, že zboží již dodáno nebude, je nezbytné, aby byl status takové objednávky změněn na status „Uzavřená objednávka“. Změny statusů objednávek budou čistě v kompetenci nákupčích.

Objednávkový modul bude tedy nastaven tak, aby nákupčího informoval prostřednictvím upozornění o tom, že existují objednávky, které se nachází v systému více jak třicet dní se statusem „Aktivní objednávka“. Nákupčí pak na základě takového upozornění tyto objednávky prověří.

3.2 Poptávkový našeptávač

V analytické části této diplomové práce byly popsány dva typy poptávek:

1. Poptávka s příjemkami a objednávkami - filtr obsahuje produkty, na které je vázána alespoň jedna příjemka nebo objednávka. Při poptávání je tedy nutné zohlednit zboží na cestě.
2. Poptávka bez příjemek a objednávek - tento filtr obsahuje produkty, kdy je porovnávána pouze skladová zásoba s prodeji.

V současném stavu navrhuje informační systém v modulu poptávky číslo, které označuje doporučený počet kusů každého produktu, které by měly být poptány, aby byla dodržena osmitýdenní skladová zásoba. Navrhovaný poptávkový našeptávač je použitelný pouze pro typ poptávky bez příjemek a objednávek, protože v tomto případě lze vytvořit vzorec, dle kterého se bude systém chovat a nebude uvažovat kolísající dobu, kdy je zboží na cestě, dobu zaskladnění, typ objednávky a podobně.

V následující tabulce je přehledně tato změna zobrazena:

Tab. 5: Srovnání původního a navrhovaného poptávkového našeptávače (Zdroj: Vlastní zpracování).

Týden	Prodej (ks)	Čas zobrazení na webu (%)	Dopočet do 100 % (ks)	Zaokrouhleno
8.	5	14%	35,71	36
7.	27	29%	93,10	94
6.	48	71%	67,61	68
5.	73	100%	73,00	73
4.	68	100%	68,00	68
3.	63	100%	63,00	63
2.	63	100%	63,00	63
1.	74	100%	74,00	74
Celkem	421			539
Rozdíl (ks)	118			
Průměr časového zobrazení na webu (%)		77%		
Aktuální skladová zásoba (ks)	300			
Aktuální návrh poptávky (ks)	121		Nový návrh poptávky (ks)	239
			Navýšení o dobu dodání (např. + 2 týdny)	2
			Průměrný prodej/týden (ks)	67
			Skladová zásoba navýšena o dobu dodání (ks)	374
			Balení karton (6 ks) = Konečný nový návrh poptávky	378

V tabulce je zobrazeno osm týdnů včetně počtu prodaných kusů produktu X v jednotlivých týdnech. Následuje sloupec s názvem „Čas zobrazení na webu“, který značí, kolik procent času byl produkt X v daném týdnu zobrazen na webových stránkách a byl tedy dostupný. V dalším sloupci s názvem „Dopočet do 100 %“ je dopočítán počet kusů produktu X, který by

byl pravděpodobně prodán v případě stoprocentní dostupnosti na webových stránkách každý celý týden dle následujícího vzorce:

$$x = \left(\frac{100}{\% \text{ čas zobrazený na webu}} \right) \times \text{prodej kusů}$$

Tento počet je následně zaokrouhlen směrem nahoru, protože se jedná o celé kusy. Z výše uvedeného byl následně spočten rozdíl mezi počtem prodaných kusů bez zahrnutí faktoru dostupnosti na webových stránkách a mezi počtem kusů, který by byl prodán, kdyby dostupnost na webových stránkách byla každý týden stoprocentní. V další kolonce tabulky je zobrazen procentuální průměr času, kdy je produkt X zobrazen na webových stránkách v rámci osmi týdnů. Aktuální skladová zásoba se v tomto případě rovná 300 kusů. Současný návrh v modulu poptávka je tedy spočten pouze jako rozdíl celkového prodeje a aktuální skladové zásoby:

$$\text{Aktuální návrh poptávky} = \text{Celkový prodej} - \text{Aktuální skladová zásoba}$$

V důsledku tohoto výpočtu však vzniká riziko výpadku, nákupní oddělení tak s těmito návrhy poptávky nepracuje, protože jsou irelevantní.

Jako první před tvorbou poptávky bude mít nákupčí možnost zvolit tzv. navýšení o dobu dodání v týdnech, které se může lišit dle typu poptávaného portfolia. Zvolí-li tedy např. dva týdny tak, jak je tomu výše, bude potom průměrný prodej produktu ve dvou týdnech připočítán k množství nového návrhu poptávky:

Konečný nový návrh poptávky

$$= \text{Nový návrh poptávky} + (\text{Doba dodání} \times \text{Průměrný prodej za týden})$$

Toto množství bude následně upraveno na násobky šesti, aby poptávané množství korespondovalo s kartonem (baleno po šesti).

V případě, že v jednom nebo více týdnech je zobrazení na webových stránkách nula procent, tzn. že produkt byl nedostupný celý týden, je třeba, aby pro tento týden systém dopočítal prodej jako průměrný prodej v týdnech, které tímto způsobem dopočítat lze. Současně je nutné, aby byla splněna podmínka:

Návrh poptávkového našeptávače bude generovat racionální hodnoty pouze v případě, že hodnota průměrného časového zobrazení na webových stránkách bude větší nebo rovna třiceti procentům, jinými slovy zboží musí být na webových stránkách zobrazeno více jak třicet procent celkového času v rámci osmi týdnů. Hranice třiceti procent byla zvolena z důvodu zkušebních opakování několika variant při konzultacích v obchodu na síti.

Tab. 6: Ukázka výpočtů poptávkového našeptávače v případě výpadků v celých třech týdnech (Zdroj: Vlastní zpracování).

Týden	Prodej (ks)	Čas zobrazení na webu (%)	Dopočet do 100 % (ks)	Nová hodnota (ks)	Zaokrouhleno
8.	13	100%	13,00		13
7.	4	29%	13,79		14
6.	0	0%	0,00	17,17	18
5.	0	0%	0,00	17,17	18
4.	0	0%	0,00	17,17	18
3.	9	29%	31,03		32
2.	12	100%	12,00		12
1.	16	100%	16,00		16
Celkem		45%	85,83		141

Pokud by tedy nastal případ, kdy by zboží bylo nedostupné tak, že data za uplynulé období by byla vyhodnocena jako irelevantní, poptávkový našeptávač by sesbíral data ze stejného období za minulý rok a dále by aplikoval návrh dle tabulky výše. V případě, že by data za minulý rok nebyla opět dostupná, poptávkový našeptávač by sesbíral data za poslední dostupné osmitýdenní období a dále by aplikoval návrh dle tabulky výše.

Tab. 7: Zobrazení případu, kdy byl celkový čas zobrazení na webových stránkách daného produktu méně než 30% (Zdroj: Vlastní zpracování).

2019		
Týden	Prodej (ks)	Čas zobrazení na webu (%)
8.	0	0%
7.	0	0%
6.	0	0%
5.	0	0%
4.	0	0%
3.	6	29%
2.	18	100%
1.	20	100%
		29%

Tab. 8: Ukázka výpočtů poptávkového našeptávače v minulém roce (2. možnost) a ukázka výpočtů za poslední dostupné osmitýdenní období (3. možnost) (Zdroj: Vlastní zpracování).

2.možnost

2018		
Týden	Prodej (ks)	Čas zobrazení na webu (%)
8.	22	100%
7.	19	100%
6.	17	100%
5.	24	100%
4.	19	100%
3.	21	100%
2.	15	100%
1.	19	100%
		100%
Skladem (ks)	90	
Prodej celkem (ks)	156	
Průměrný týdenní prodej (ks)	20	
Návrh poptávky (ks)	105	

3.možnost

2019			
Týden	Prodej (ks)	Čas zobrazení na webu (%)	
8.	0	0%	
7.	0	0%	
6.	0	0%	
5.	0	0%	
4.	0	0%	Nová hodnota (ks) 21
3.	6	29%	
2.	18	100%	
1.	20	100%	
-1	25	100%	
-2	14	100%	
-3	21	100%	
-4	22	100%	
-5	24	100%	
-6	21	100%	
-7	15	100%	
-8	19	100%	
Skladem (ks)	90		
Prodej celkem (ks)	165		
Průměrný týdenní prodej (ks)	21		
Návrh poptávky (ks)	116		

3.3 Propisování dat

Z analytické části této práce vyplynulo, že dalším klíčovým problémem obchodu na síti jsou ne zcela sesynchronizované informační systémy ELIS a ALTUS VARIO. Konkrétně to znamená, že je-li provedena změna v jenom z těchto systémů, není přepsána automaticky do druhého systému a musí být tak prováděno ručně.

3.3.1 Kalkulovaný nákup v divokém xx skladu

Jak bylo popsáno v analytické části, divoký xx sklad slouží k zobrazení produktů, u kterých se zaskladněním nové příjemky sníží nebo zvýší skladová cena o deset a více procent. Pokud se cena sníží, zboží se automaticky neprolevňuje, prodejní cena se počítá z původní skladové ceny a v kompetenci nákupčího je rozhodnutí, zda chce pomoci tzv. kalkulovaného nákupu ceny zvýšit, ponechat stejnou nebo cenu snížit. Kalkulovaný nákup se provádí v systému VARIO nad daným příjmovým dokladem, kde se uměle skladová cena zboží změní, aby se na základě toho změnila i cena prodejní. Divoký xx sklad je však součástí informačního systému ELIS, ve kterém je daný příjmový doklad zobrazen včetně odchylek od skladových cen. Je tedy velmi žádoucí, aby v systému ELIS vznikla možnost provádět kalkulovaný nákup. Nynější vyhledávání příjmového dokladu v systému ALTUS VARIO je zdlouhavé, nepřehledné a uživatelsky velmi nepřívětivé.

Divoky Sklad XX

1

Produkt

ProduktPopis

Stará

Nova

Rozdíl v %

Sklad

Skladem

Stav

Schválit

Zamítnout

CNEAREW_AEDT10

Clinique EDT

10

8

20

% BM

12

Schválit

Zamítnout

Všechny země

Všechny sklady

Tyden

BM nadsklad 8

EU nadsklad 12

Rok	Tyden	Web	Akce	Výprodej	Vše	Na webu	Retail	CZ	RO	PL	GB	HR	HU	DE	AT	SK	SI	ES
2019	19	2	0	0	2	43%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
2019	18	5	0	0	5	86%	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0

Historické nákupy

1

of 8

☒ Sklad BM

☒ Sklad EU

Sklad	Datum	Firma	Množství příjemka	Cena příjemka	Cena faktura	Kalk nákup
Sklad BM	30.4.2019	AZ	10	8		
Sklad BM	14.1.2019	AZ	10	10		

Zobrazení Kalkulovaných Cen

Cislo_dokladu

Datum

KalkulovanyNakupCzk

Obr. 16: Návrh kalkulovaného nákupu v informačním systému ELIS (Zdroj: Upraveno z IS obchodu na síti).

Nový návrh tedy spočívá možnosti tvořit kalkulovaný nákup v informačním systému ELIS bez nutnosti vyhledávat příjmový doklad v účetním systému ALTUS VARIO. Žádoucí cena by byla zadána do nové kolonky „Kalkulovaný nákup“ a následně by byla schválena viz obrázek 16.

Dalším problémovým bodem jsou nepropisující se změny po vytvoření a zadání objednávek. Objednávky jsou zakládány v informačním systému ELIS a následně jsou propisovány do

systemu VARIO automaticky. Jakékoli pozdější změny, které budou provedeny po uložení této objednávky však již do systému VARIO propsány nejsou a musí se tak činit ručně. Tyto změny je však velmi důležité zaznamenat do systému VARIO, protože opomenutí této činnosti má za následek chaos při zadávání faktur do systému fakturačním oddělením, které běžně pracuje pouze se systémem VARIO.

4 Podmínky realizace a přínosy

Po úspěšnou realizaci projektu je nutné vzít v úvahu několik faktorů, kterými jsou podmínky realizace. V první řadě je potřeba získat souhlas vedení obchodu na síti, že můžou být prováděny zásahy prostřednictvím IT oddělení do informačních systémů. Pracovníci, kteří by takové zásahy byli oprávněni provádět, musí být vybráni z řad kompetentních IT pracovníků obchodu na síti. Nutné by bylo také předložení detailně zpracovaných návrhů se všemi důsledky zavádění změn do informačních systémů a také vytvoření krizového scénáře, pokud by nebylo možné v nějakém konkrétním modelu dočasně provádět běžné činnosti v rámci pracovní náplně.

Jako další by bylo nutné informovat všechny zaměstnance obchodu na síti, kteří provádějí činnosti v rámci modulů, kde by byly změny nastavovány a prováděny. Jednalo by se tedy převážně o pracovníky nákupního oddělení, z jejichž řad by byli vybráni jednotlivci pověřeni podáváním zpětné vazby. Časový plán je stanoven tak, že návrhy budou zaváděné v Q3 a následné vyhodnocení dat z Q4 proběhne v Q1.

Další podmínkou pro reálnost a především užitečnost těchto návrhů by bylo nutné uspořádání školení všech nákupčích, jimž by bylo detailně vysvětleno, jak s novými změnami v systémech pracovat tak, aby jejich práce byla efektivnější. Vzhledem k tomu, že byl proveden v analytické části této práce průzkum, kde se nákupčí shodli na zmíněných problémech v rámci informačního systému, neměl by vzniknout problém ignorace nebo nepochopení, jak se systémem po zavedení návrhů pracovat.

Přínosy návrhů lze sesumarizovat následovně:

Vzhledem k tomu, že bude možné objednávky pomocí statusů třídit na tři skupiny (aktivní, uzavřené, stornované), přínosem bude určitě relevantnost dříve chybějících nebo smíchaných dat, jež jsou potřebná pro provádění vyhodnocení a analýz. Nejdůležitějším vyhodnocením bude získání dat, prostřednictvím nichž bude možné zhodnotit spolehlivost dodavatelů. Tato data se následně stanou silnou pákou při vyjednávání s dodavateli tak, jak bylo popsáno výše.

Prostřednictvím vyjednávací páky bude možné optimalizovat nakupované množství u jednotlivých dodavatelů a v důsledku toho bude reálně snižovat riziko výpadku zboží nebo v opačném případě zbytečně velkého nadskladu.

Předpokladem do budoucna je neustálá optimalizace informačních systémů a snaha o zavádění nových a potřebných dat do systémů. Systémy by se tak měly postupem času učit informace o dodavatelích, v jakém množství a u jakého dodavatele konkrétní produkt objednat v návaznosti na poptávku a data získaná z datové kostky.

V rámci časové úspory, kterou nákupčí získají díky poptávkovému našeptávači a především kalkulovanému nákupu, je stanoven cíl na základě rozhovoru s vedením obchodu na síti, snížit výpadkovost produktů alespoň o půl procenta. Dosažení tohoto cíle by se projevilo jako zvýšení celkového obrátu o 50M Eur za minulý rok.

V rámci nákupního oddělení bylo provedeno měření, jak dlouho v současné době trvají činnosti v informačních systémech, jež jsou klíčové pro předložené návrhy. Tabulka níže zobrazuje úsporu v časovém i finančním vyjádření. Jak již bylo zmíněno výše, uspořený čas je vhodné věnovat kontrole objednávek, jak bylo předloženo v návrhu pro vytváření reportů.

Tab. 9: Zobrazení úspory v časovém i finančním vyjádření (Zdroj: Vlastní zpracování).

		Úspora času/týden (Kč)
Průměrná hrubá měsíční mzda nákupčích dle kategorií zaměstnání CZ-ISCO (Kč)	27 848	
Týden (h)	40	
Hodinová mzda (Kč)	696,2	
Úspora času/týden - Kalkulovaný nákup (h)	5	3481
Úspora času/týden - Poptávkový našeptávač (h)	9	6265,8

Závěr

Jedním z nejdůležitějších prvků firemní aktivity je nákup. Nákupní proces je pak jedním z nejdůležitějších procesů každé společnosti. Proto je nutné klást na jeho neustálé vylepšování patřičný důraz. Vzhledem k tomu, že se jedná o proces, který probíhá v rámci celého životního cyklu společnosti, je nezbytné, aby byly činnosti v něm probíhající neustále optimalizovány.

Teoretická východiska této diplomové práce slouží jako úvod do problematiky spojené především s nákupem, nákupním procesem a informačním systémem. Zahrnuje podrobné probádání zdrojů a pochopení souvislostí mezi nimi. Teoretická základna se stala východiskem pro analytickou část této diplomové práce.

Analytická část práce je nezbytná pro naplnění dílčích cílů této práce. Jako první jsou popsány jednotlivé moduly, se kterými nákupní oddělení v obchodu na síti pracuje. Podrobný popis těchto modulů je nezbytný pro celkové pochopení, jak lze s informačním systémem pracovat, jaká obsahují data a provázanost mezi jednotlivými daty, moduly i systémy. Popis těchto modulů je následován interní analýzou 7S a analýzou oborového prostředí, které pomohly pochopit souvislosti mezi nákupními činnostmi i v rámci interního prostředí obchodu na síti a vybraného oboru. Obě tyto analýzy jsou provedeny způsobem, který více či méně souvisí s problematikou nákupního procesu v informačních systémech. Součástí analytické části práce je také kvalitativní výzkum prováděný přímo v obchodu na síti v rámci nákupního oddělení, který významně pomohl k odhalení konkrétních nedostatků při každodenní práci nákupčích s informačními systémy.

Poslední částí práce je část návrhová, kde jsou navrženy a vysvětleny změny, které povedou k naplnění cílů. Změny jsou provedeny v rámci nákupního oddělení a především v rámci informačních systémů, které jsou stěžejní pro nákupní proces a jeho hladký průběh. Autorka se snažila objasnit návrhy pomocí obrázků a tabulek tak, aby byly výsledné návrhy přehledné a dobře uchopitelné. Důraz je kladen především na reálnost a realizovatelnost těchto nákladů, protože budou předloženy vedení obchodu na síti s návrhem na implementaci do systému.

Seznam použitých zdrojů

- (1) BAGAD, V. S., Management Information Systems. Pune: Technical Publicaions Pune, 2008. ISBN 978-81-8431-367-3.
- (2) BASL, Josef. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0214-2.
- (3) BIZFLUENT. *8 Steps of the Business Purchasing Process*. [Online] 2018. [Citace: 15. 3. 2019.] Dostupné z: <https://bizfluent.com/info-7878493-8-steps-business-purchasing-process.html>.
- (4) BLUE DYNAMIC. *Co je ERP - Enterprise Resource Planning?* [Online] 2018. [Citace: 20. 4. 2019.] Dostupné z: <https://bluedynamic.cz/blog/co-je-erp-enterprise-resource-planning/>.
- (5) BM SERVIS. *Slovník pojmů*. [Online] 2019. [Citace: 16. 3. 2019.] Dostupné z: <http://www.bmservis.cz/jak-si-vybrat-is/slovník-pojmu/>.
- (6) BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.
- (7) CIO FROM EDG. *Řízení know-how*. [Online] 2009. [Citace: 14. 3. 2019.] Dostupné z: <https://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/rizeni-know-how-4957>.
- (8) ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.
- (9) EPŘEHLEDY. *Průměrné mzdy podle profese*. [Online] 2016. [Citace: 1. 5. 2019.] Dostupné z: https://eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php.

- (10) FRENDLOVSKÁ D. a M. JANKOVÁ. *Možnosti systémové integrace modelů elektronického podnikání v krizovém kyberprostoru*. [Online] 2014. [Citace: 17. 4. 2019.] Dostupné z:
https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/59057/Frendlovsk%C3%A1D_MoznostiSystemove_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- (11) GUPTA, Hitesh. *Management Information System*. New Delhi: INTERNATIONAL BOOK HOUSE PVT. LTD., 2011. ISBN 978-93-81335-05-5.
- (12) HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, [1999]. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.
- (13) CHROMÝ, Jan. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*. Praha: Extrasystem Praha, 2013. Informační technologie (Extrasystem Praha). ISBN 978-80-87570-10-4.
- (14) JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- (15) KERBER, Bill and Brian J. DRECKSHAGE. *Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers*. Boca Raton, CRC Press, 2011. ISBN 978-143-9840-825.
- (16) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-89-7.
- (17) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
- (18) MANAGEMENTMANIA. *E-Business*. [Online] 2013. [Citace: 16. 3. 2019.] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-business>.

- (19) MANAGEMENTMANIA. *Informační systém (Information System)*. [Online] 2013. [Citace: 12. 3. 2019.] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/informacni-system>.
- (20) MANAGEMENTMANIA. *Řízení vztahů se zákazníky CRM (Customer Relationship Management)*. [Online] 2016. [Citace: 16. 3. 2019.] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>
- (21) MARKETING MIND. *E-business*. [Online] 2017. [Citace: 16. 3. 2019.] Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/e-business/>.
- (22) NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ. *Interview*. Obchod na síti. Brno, 13. 3. 2019.
- (23) OBCHOD NA SÍTI. Interní dokumenty. Brno: 15. 3. 2019.
- (24) OBCHOD NA SÍTI. *Interní prezentace*. Brno: 2019.
- (25) OBCHOD NA SÍTI. *O nás* [Online]. 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.obchodnasiti.cz/o-nas/>.
- (26) PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.
- (27) PODNIKATEL. *Pečujte o byznys partnery jako o milenky. Zvýší o váš obchodní potenciál*. [Online] 2016. [Citace: 16. 3. 2019.] Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pecujte-o-byznys-partnery-jako-o-milenky-zvysi-to-vas-obchodni-potencial/>.
- (28) RIVERBIT. *Řízení objednávek*. [Online] 2015. [Citace: 15. 3. 2019.] Dostupné z: <https://www.riverbit.cz/rizeni-objednavek>.
- (29) ŘEHÁK, David. *Interview*. Obchod na síti. Brno, 12. 2. 2019.
- (30) SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

- (31) SYSTEM ONLINE. *Řízení nákupu v podnicích*. [Online] 2013. [Citace: 26. 4. 2019.] Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/rizeni-nakupu-v-podnicich.htm>.
- (32) TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.
- (33) VYBER CRM. *Co je CRM systém?* [Online] 2019. [Citace: 19. 4. 2019.] Dostupné z: <https://www.vyber-crm.cz/co-je-crm-system>.

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma nákupního procesu.....	15
Obr. 2: Schéma možného náhledu hodnototvorného pojetí logistiky a klasifikace logistického řízení v podniku.....	26
Obr. 3: Země, ve kterých působí obchod na síti.....	30
Obr. 4: Modul produkty v informačním systému ELIS	34
Obr. 5: Zobrazení karty produktu v informačním systému ELIS.	35
Obr. 6: Zobrazení výběru statusů v produktové kartě v informačním systému ELIS.....	38
Obr. 7: Modul poptávka s příjemkami a objednávkami.....	39
Obr. 8: Modul poptávka bez příjemek a objednávek	40
Obr. 9: Vygenerovaná poptávka ve formátu Excel	40
Obr. 10: Porovnání procesů u objednávky z poptávky a objednávky ze stocklistu	44
Obr. 11: Ukázka filtrace SD dokladu v systému VARIO	45
Obr. 12: SD doklad zobrazený v informačním systému VARIO.....	46
Obr. 13: Organizační struktura komerčního oddělení obchodu na síti	49
Obr. 14: Zobrazení objednávky se statusem „Nová objednávka“.....	64
Obr. 15: Zobrazení objednávky se statusem „Stornovaná objednávka“	65
Obr. 16: Návrh kalkulovaného nákupu v informačním systému ELIS.....	72

Seznam tabulek a grafů

Tab. 1: Druhy elektronického obchodování podle subjektů	22
Tab. 2: Popisy statusů v modulu produkty v informačním systému ELIS.....	36
Tab. 3: Příklad automatické tvorby ceny bez kalkulovaného nákupu.....	47
Tab. 4: Shrnutí kritické analýzy pomocí SWOT matice	62
Tab. 5: Srovnání původního a navrhovaného poptávkového našeptávače.....	68
Tab. 6: Ukázka výpočtů poptávkového našeptávače v případě výpadků v celých třech týdnech	70

Tab. 7: Zobrazení případu, kdy byl celkový čas zobrazení na webových stránkách daného produktu méně než 30%	70
Tab. 8: Ukázka výpočtů poptávkového našeptávače v minulém roce (2. možnost) a ukázka výpočtů za poslední dostupné osmitýdenní období (3. možnost).	71
Tab. 9: Zobrazení úspory v časovém i finančním vyjádření.	75
 Graf 1: obchodu na síti za rok 2018	31